

MASTER'S THESIS

technologieën ter ondersteuning van een verkoopteam in tijd van sociale afstand

Een beschrijvend onderzoek naar hoe technologieën in een tijd van sociale afstand een verkoopteam in een organisatie kunnen ondersteunen.

Lagro, R.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Technologieën ter ondersteuning van een verkoopteam in tijd van sociale afstand

Technologies supporting the sales team in time of social distancing

Een beschrijvend onderzoek naar hoe technologieën in een tijd van sociale afstand een verkoopteam in een organisatie kunnen ondersteunen.

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Science Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Robert Lagro
Identiteitsnummer:	
Datum:	Mei, 2021
Afstudeerbegeleider:	ir. Lianne Cuijpers
Meelezer:	dr. ir. Harry Martin
Derde beoordelaar	
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

DECLARATION OWN WORK AND PUBLICATION PURE

Open Universiteit

www.ou.nl



Student name: Robert Cagno

Student number: 85 215 2172

Course code and course name: Inh006 Afstudeeropdracht BPM&IT


Title of the assignment: Technologiën ter ondersteuning van het verkoopteam in een tijd van sociale afstand.

In the 'Examenreglementen' (Examination Regulations) of all faculties at the Open University, Chapter 2, paragraph 3 contains identical definitions as well as a detailed explanation of the concepts of fraud and plagiarism. The Exam Regulations are only available in Dutch and can be found at www.ou.nl/documenten.

Student statement:

- I have carefully read and understood the definitions of fraud and plagiarism, and I hereby declare that the above-mentioned assignment is entirely my / our own work, and I have not been guilty of fraud and / or plagiarism.

City: Norg
Date: 13/5/2021
Signature:

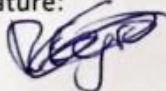


Students own the copyright to their thesis and have the right to prevent its publication. To ensure the Open University does not infringe this right we will only publish the report when permission has been explicitly granted by signing this form.

Student statement:

- I agree that my thesis can be published on PURE: pure.ou.nl

City: Norg
Date: 13/5/2021
Signature:



Abstract

De corona-crisis heeft bij veel organisaties geleid tot het wegvallen van de omzet en tot organisatorische veranderingen. Veel economische activiteiten zijn aangepast, bijvoorbeeld op het gebied van contact en sociale afstand. Dit heeft impact op een verkoopteam van een organisatie binnen het MKB. Om het werk als verkoopmedewerker goed uit te voeren is het belangrijk om de klantrelatie te behouden. De vier variabelen van een verkoopteam zijn de taak-, persoon-, structuur- en technologievariabele. Dit onderzoek kijkt hoe technologieën vanuit de technologievariabele, invloed hebben gehad op de werkzaamheden van de verkoopmedewerkers in de drie andere variabelen. De technologievariabele is onderverdeeld in de subgroepen: Apparaten, hulpmiddelen, hardware en software. Beschreven is hoe deze technologieën uit de subgroepen (apparaten, hulpmiddelen, hardware en software) in een periode van afstand zijn ervaren door de verkoopmedewerkers.

De adviezen die uit dit empirisch onderzoek afgeleid kunnen worden zijn: het inzetten van een gebruiksvriendelijk videocommunicatie platform ter bevordering van de communicatie intern en extern, het gebruik van de BI-tool en rapportages voor actuele inzichten en overzichten om de klantrelaties te managen, het inzetten van gebruiksvriendelijke softwareprogramma's die goed integreren en het nabootsen van een kantooromgeving thuis om activiteiten goed uit te kunnen blijven voeren.

Vervolgens is door de klanten beschreven hoe de gewenste situatie binnen de variabelen van een verkoopmedewerker is, welke is onderverdeeld onder de taak-, persoon-, structuur- en technologievariabele. In een gap-analyse tussen de IT-ondersteuning en de gewenste situatie is onderzocht dat een hogere focus op technologieën die ondersteunen in 'kennis en vaardigheden' wordt geadviseerd om in te investeren. Daarnaast zijn de adviezen die vanuit dit empirisch onderzoek afgeleid kunnen worden: continue verbetering van de informatievoorziening en ontwikkeling in informatievaardigheden van de verkoopmedewerkers.

Sleutelbegrippen

Corona-crisis, sociale afstand, digitale transformatie, technologieën, organisatorische verandering, IT-ondersteuning, informatievoorziening.

Samenvatting

Met dit onderzoek is onderzocht hoe een ICT-team een verkoopteam kan ondersteunen. De huidige corona-crisis heeft ervoor gezorgd dat bij veel bedrijven de verkoopmedewerkers de bedrijfsprocessen niet op dezelfde manier kunnen uitvoeren, als hoe de processen werden uitgevoerd voor de corona-crisis. Van het ICT-team wordt verwacht snel te schakelen in een dergelijke periode en vanuit de IT-ondersteuning, de verkoopmedewerkers te ondersteunen om klantcontact te behouden. Veel van deze economische activiteiten zijn aangepast en de sociale afstand doet een groot beroep op de verkoopmedewerkers om toch het werk goed uit te voeren.

Het doel van dit onderzoek is om adviezen af te leiden en antwoord te geven op de probleemstelling: **“Hoe kan IT een verkoopteam van een MKB-organisatie ondersteunen in een situatie van sociale afstand?”**. Er is gezocht naar een organisatie die ondanks dat zij zwaar getroffen is door de corona-crisis, ervoor gekozen heeft te investeren in ICT. Met behulp van de technologieën die zijn ingevoerd of doorgevoerd, heeft de organisatie de bedrijfscontinuïteit geborgd.

Vanuit de literatuurstudie is een artikel naar voren gekomen dat ingaat op een model voor organisatorische veranderingen naar aanleiding van de huidige corona-crisis. Dit artikel geeft aan dat een verkoopteam kan worden onderverdeeld in vier variabelen, namelijk: taak-, persoon-, structuur- en technologievariabele. Elke variabele geeft een onderdeel van een verkoopteam weer, waar de verkoopmedewerkers in werken. Wanneer er een exogene shock plaatsvindt, zoals de corona crisis, heeft dit invloed op de variabelen van een verkoopteam. Inherent heeft dit weer invloed op de resultaten, waaronder de klanttevredenheid.

Dit onderzoek kijkt door een ‘bril’ van dit model, naar een case-organisatie. Hierin neemt de technologievariabele de plek in van het ICT-team. Alle technologieën en veranderingen die zijn doorgevoerd hebben invloed op de andere variabelen van een verkoopteam. Het doel is om adviezen af te leiden ten aanzien van de technologieën die volgens de verkoopmedewerkers invloed hebben gehad op de andere variabelen (taak-, persoon- en structuurvariabele) van een verkoopteam. Een verkoopteam zelf heeft daarin weer invloed op de klanttevredenheid, waarbij een verkoopteam kan worden onderverdeeld in de vier variabelen. Dit onderzoek vraagt bij de klanten wat voor hen de belangrijkste aspecten zijn van een verkoopmedewerker binnen deze variabelen, waaruit adviezen afgeleid worden om voor organisaties de klanttevredenheid te borgen.

Vanuit een verkoopteam zijn in het empirisch onderzoek een aantal adviezen die voor andere organisaties ingezet kunnen worden om de klanttevredenheid in een periode van sociale afstand te borgen of te verbeteren. Vanuit de antwoorden uit de interviews, is een data-analyse gedaan waaruit de volgende adviezen kunnen worden afgeleid:

- Inzetten van een gebruiksvriendelijk videocommunicatie platform ter bevordering van de communicatie intern en extern;
- Gebruik van de BI-tool en rapportages voor actuele inzichten en overzichten voor het managen van klantrelaties;
- Inzetten van gebruiksvriendelijke softwareprogramma's die goed integreren;
- Het nabootsen van een kantooromgeving thuis om activiteiten goed uit te kunnen blijven voeren.

Vanuit de klantrelaties van de organisatie zijn er twee adviezen die kunnen worden afgeleid als belangrijk in een periode van sociale afstand.

- Doorontwikkeling van technologieën binnen de organisatie om te blijven ondersteunen in de 'kennis en vaardigheden' van de verkoopmedewerkers;
- De continue verbetering van de informatievoorziening en ontwikkeling van informatievaardigheden van de verkoopmedewerkers.

De onderzoeker hoopt hiermee organisaties die getroffen zijn door de corona-crisis te helpen bij het nemen van beslissingen ten aanzien van het investeren in technologieën ter bevordering van de klanttevredenheid.

Summary

This research seeks a deeper understanding of how an ICT-team would be able to support a sales team during the current pandemic. The current corona-crisis has left many companies unable to support their sales force in the same way as they could have done before the corona-crisis. The ICT-team is expected to respond quickly in such a period to support the sales team in IT-services to maintain customer contact. Many of these economic activities have been adjusted and the social distancing requests a high demand on the sales team to still do the job well.

The purpose of this research is to derive advice and answer the problem statement, "How can IT-support a sales team in SMEs in a situation of social distancing?". An organization was sought that, despite being heavily affected by the corona-crisis, chose to invest in IT. Using the technologies that have been introduced or implemented, the organization has ensured business continuity.

From the literature review, an article emerged that addresses a model for organizational change in response to the current corona-crisis. This article indicates that a sales team can be divided into four variables, namely: task-, person-, structure- and technology variable. When an exogenous shock occurs, such as the corona-crisis, it affects the variables of the sales team. Inherently, in its own time, this in turn affects results, including customer satisfaction.

This research looks through a "lens" of this model, at a case-organization. In this, the technology variable takes the place of the ICT-team. All the technologies and changes implemented affect the other variables of the sales team. The goal is to come up with recommendations on the technologies that, according to the sales people, have had a positive influence on the variables (task-, person- and structure variable) of the sales team. In this, the sales team itself in turn has an influence on customer satisfaction, where the sales team can be divided into the four variables. This research asks the customers what for them are the most important aspects of a sales person within these variables, from which recommendations is led to improve customer satisfaction for organizations.

From the sales team, the empirical research has identified some recommendations that can be used for other organizations to secure or improve customer satisfaction in a period of social distancing. The sales team has described the following technologies to have had a positive impact on operations and can be deployed:

- Deployment of user-friendly video communication platform to promote communication internally and externally;
- Use of BI-tool and its reports to provide up-to-date insights and overview for managing customer relationships;
- Deploying user-friendly software programs that integrate well with other programmes;
- Creating a home-office environment to keep activities running smoothly.

From the organization's customer relationships, there are two pieces of recommendations that can be derived as important in a period of social distance.

- Continued development of technologies within the organization to continue to support the "knowledge and skills" of the sales staff;
- The continuous improvement within the information provision and development in information skills of the sales employees.

In doing so, the researcher hopes to help organizations affected by the corona crisis in decisions to continue to invest in technologies to promote customer satisfaction.

Inhoudsopgave

Verklaring eigen werk.....	ii
Abstract.....	iii
Sleutelbegrippen	iii
Samenvatting	iv
Summary	vi
1. Introductie	1
1.1. Achtergrond	1
1.2. Gebiedsverkenning	1
1.3. Probleemstelling en opdrachtformulering	2
1.4. Motivatie/ relevantie	2
1.5. Aanpak in hoofdlijnen	2
2. Theoretisch kader	3
2.1. Onderzoek aanpak	3
2.2. Uitvoering.....	3
2.3. Resultaten en conclusies.....	5
2.3.1. Impact van digitale technologieën.....	5
2.3.2. Sociale afstand in het bedrijfsmodel.....	7
2.3.3. Organisatorische veranderingen en digitale technologieën.....	7
2.3.4. Conclusie	9
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	10
3. Methodologie.....	11
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	11
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	13
3.2.1. Deelvraag 1	13
3.2.2. Deelvraag 2	14
3.2.3. Deelvraag 3	15
3.2.4. Deelvraag 4	16
3.2.5. Deelvraag 5	17
3.3. Gegevensanalyse.....	18
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	19
4. Resultaten	21
4.1. Resultaten deelvraag 1	21
4.2. Resultaten deelvraag 2	22

4.2.1.	Beschrijving per technologie.....	22
4.2.2.	Ervaring per technologie.....	25
4.2.3.	Resultaten per technologie.....	26
4.3.	Resultaten deelvraag 3	28
4.3.1.	Ondersteuning per technologie	28
4.3.2.	Ondersteuning per variabele	29
4.4.	Resultaten deelvraag 4	30
4.4.1.	Beschrijving per variabele.....	30
4.4.2.	Score gewenste situatie	32
4.5.	Resultaten deelvraag 5	33
4.5.1.	Beschrijving klanttevredenheid	33
4.5.2.	Score klanttevredenheid.....	34
5.	Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	35
5.1.	Discussie.....	35
5.2.	Conclusies	36
5.2.1.	Technologieën.....	36
5.2.2.	Gap-analyse.....	38
5.2.3.	Gewenste situatie	40
5.2.4.	Conclusies overzicht.....	41
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk	42
5.4.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	43
6.	Reflectie	44
6.1.	Persoonlijke reflectie	45
	Referenties.....	46
	Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies.....	49
	Bijlage B: Vragenlijst interview deelvraag 1.....	50
	Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3.....	51
	Bijlage D: Vragenlijst interview deelvragen 4 en 5	54
	Bijlage E: Gegevensanalyse deelvraag 1	56
	Bijlage F: Interviewverslagen verkoopmedewerkers.....	58
	Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2.....	59
	Deel 1: Categorieën vanuit de data op de ervaring van de verkoopmedewerkers.....	59
	Deel 1: Overzicht ervaring verkoopmedewerkers met bijbehorende categorieën.....	62
	Deel 2: Ervaring per technologie van de verkoopmedewerkers	65
	Deel 2: Overzicht ervaring met technologie van de verkoopmedewerkers	66
	Deel 2: Aantal ervaring per technologie	67

Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3.....	68
Overzicht antwoorden respondenten en gemiddelden	68
Gemiddelde scores per subgroep op variabele van een verkoopteam	71
Gemiddelde scores per technologie en subgroep van een verkoopteam	72
Overzicht scores per technologie van een verkoopteam	72
Overzicht scores per subgroep van een verkoopteam	73
Bijlage I: Interviewverslagen klanten	74
Bijlage J: Gegevensanalyse deelvraag 4	75
Categorieën vanuit de data op de gewenste situatie van de klanten	75
Categorie benoemd per respondent	77
Overzicht scores gewenste situatie respondenten.....	77
Bijlage K: Gegevensanalyse deelvraag 5	78
Categorieën vanuit de data op de klanttevredenheid	78
Categorie benoemd per respondent	79
Overzicht scores klanttevredenheid respondenten	79

Inhoudsopgave tabellen

Tabel 1: Kernbegrippen.....	1
Tabel 2: Zoektermen en filters per zoekopdracht van een deelvraag.....	3
Tabel 3: Zoektermen en resultaten in bibliotheek Open Universiteit.....	4
Tabel 4: Gevonden literatuur onderverdeeld per deelvraag.....	4
Tabel 5: Binnen de technologievariabele van een verkoopteam, de onderliggende technologische factoren met voorbeelden bij sociale afstand.....	9
Tabel 6: Variabelen uit het model van Hartmann & Lussier (2020) geoperationaliseerd voor interviews.....	15
Tabel 7: Uitkomsten deelvraag 1, operationaliseren van de technologievariabele.....	21
Tabel 8: Uitkomsten ervaring technologie, met kleur aangegeven vaakst positief, negatief, neutraal en niet van toepassing.....	25
Tabel 9: Scores in hoeverre een subgroep een verkoopteam ondersteund.....	28
Tabel 10: Score van de subgroepen op de variabelen binnen een verkoopteam.....	29
Tabel 11: Gemiddelde klanttevredenheid van klanten.....	34
Tabel 12: Overzicht conclusies.....	41

Inhoudsopgave figuren

Figuur 1: De opkomende soorten impact van digitale technologie (Pagani & Pardo, 2017).	6
Figuur 2: Sociaal-technisch model van de verandering van een verkoopteam (Hartmann & Lussier, 2020).	8
Figuur 3: Hoogst en laagst scorende technologieën in ervaring (positief: 1, neutral: 0, negatief: -1), uitgebreide versie met alle technologieën is opgenomen in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2.	26
Figuur 4: Overzicht gemiddelde scores in hoeverre de technologieën een verkoopteam ondersteunen.....	29
Figuur 5: Gewenste situatie per variabele van een verkoopteam voor de klanten.....	32
Figuur 6: Gewenste situatie van klant versus de ervaren ondersteuning van verkoopmedewerkers door ICT team.....	39

1. Introductie

1.1. Achtergrond

De flexibiliteit van organisaties is door de corona-crisis op de proef gesteld. Het heeft wereldwijd een enorm effect op de economische activiteit en leidt tot dramatische gevolgen bij veel organisaties in verschillende sectoren. De omzet valt weg en organisatorisch komen er veranderingen (Bofinger et al., 2020).

De corona-crisis heeft veel impact op verschillende facetten van een organisatie. Onderzoek wijst naar vier prominente aspecten van dit effect: de impact van de corona-crisis op het totale bedrijfsleven, de digitale technologieën, supply chain management en de service sector (Verma & Gustafsson, 2020).

Door de corona-crisis zijn veel economische activiteiten aangepast. Zo zijn bijvoorbeeld activiteiten, waarbij sprake is van contact tussen organisaties, nadelig beïnvloed door beperkingen op het gebied van contact en sociale afstand (Giritli, Nygren & Olofsson, 2020). Dit heeft effect op de digitale technologieën. De inzet van digitale technologieën door organisaties om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen vereist een strategische heroverweging van de bedrijfsprocessen binnen de organisatie (Papadopoulos et al., 2020).

De corona-crisis heeft ook als gevolg dat organisaties inkomen mislopen en daarom veel onzekerheid hebben. Het is belangrijk voor organisaties om in deze periode de operationele- en bedrijfsmodellen te beoordelen en de haalbaarheid te analyseren. Digitale technologieën spelen een grote rol om het contact tussen organisaties goed te houden (Donthu & Gustafsson, 2020).

1.2. Gebiedsverkenning

Het onderzoek zit binnen een wetenschappelijk gebied met verschillende kernbegrippen. Deze kernbegrippen zijn weergegeven in Tabel 1.

Term	Beschrijving
Sociale afstand (social distancing)	Het op afstand werken vanwege de corona-crisis, om een veilige ruimte tussen jezelf en andere mensen te houden (Hartmann & Lussier, 2020).
Corona-crisis (COVID-19)	Aanhoudende pandemie van het coronavirus die zich in Europa manifesteert vanaf maart 2020 en ten tijde van deze scriptie nog aanhoudt (2019 – COVID-19).
Nieuwe normaal	Samenleving binnen de contouren van de coronamaatschappij, waarbij men niet te dicht bij elkaar kan staan (Keulemans, 2020).
Impact	De gevolgen, de invloed of het effect van een gebeurtenis op iets of iemand (<i>Betekenis Impact</i> , 2018).
Digitale transformatie	Het initiatief van organisaties om nieuwe capaciteiten te gebruiken doormiddel van digitale technologieën en zo de organisatiestrategieën en operatiestrategieën te transformeren (Priyono & Moin, 2020).
Digitale technologieën	Elektronische hulpmiddelen, systemen, apparaten en middelen die gegevens genereren, opslaan of verwerken (Priyono & Moin, 2020).
Business-to-business (B2B)	B2B is het contact tussen organisaties waarbij de service wordt geleverd aan een andere organisatie (Pomirleanu et al., 2016).
Bedrijfsmodel (businessmodel)	Het in kaart brengen van verschillende bedrijfsaspecten, zoals operationele, organisatorische en financiële activiteiten, om deze goed te beheren (Priyono & Moin, 2020).
Organisatorische veranderingen	Het proces van veranderen in een organisatie door middel van een geplande aanpak (Hartmann & Lussier, 2020).
Proces Performance Management Systeem	Een methode om de prestatie binnen processen te meten (Kueng, 2000).

Tabel 1: Kernbegrippen.

1.3. Probleemstelling en opdrachtformulering

De achtergrond heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

Hoe kan IT een verkoopteam van een MKB-organisatie ondersteunen in een situatie van sociale afstand?

Er is binnen de literatuur gezocht naar hoe een ICT-team, een verkoopteam kan ondersteunen. IT kan door middel van technologieën een rol spelen voor een verkoopteam. De veranderingen in technologieën resulteren in organisatorische veranderingen. De veranderingen van deze technologieën worden in dit onderzoek verder beschreven. Hiervoor zijn verschillende deelvragen opgesteld:

1. Welke veranderingen op het gebied van technologieën zijn ingevoerd of doorgevoerd tijdens de corona-crisis om een verkoopteam te ondersteunen?
2. Hoe nuttig zijn ICT ingezette technologieën geweest voor het uitvoeren van de werkzaamheden van een verkoopteam?
3. In hoeverre helpen technologieën een verkoopteam de werkzaamheden uit te voeren in een situatie van sociale afstand?
4. Wat zijn voor een klant de belangrijkste werkzaamheden van een verkoopmedewerker in een situatie van sociale afstand?
5. Hoe is de klanttevredenheid van een verkoopteam in een situatie van sociale afstand?

1.4. Motivatie/ relevantie

Het bedrijfsleven heeft moeite met de omschakeling naar het zogenoemde “nieuwe normaal”. De periode van de corona-crisis heeft geleid tot sociale afstand en organisaties dienen bedrijfsmodellen aan te passen om als organisatie te blijven functioneren. Hierin zullen door de sociale afstand, technologieën een grote rol spelen. Waarom en hoe organisaties dit kunnen realiseren is echter niet bekend. Dit onderzoek richt zich op het beschrijven hoe een verkoopteam binnen een organisatie kan worden ondersteund met behulp van IT. De beschrijving van de impact van de technologieën op een verkoopteam zal organisaties helpen besluiten om bepaalde keuzes te maken om een verkoopteam te ondersteunen.

1.5. Aanpak in hoofdlijnen

In het tweede hoofdstuk wordt een theoretisch raamwerk opgezet, gerelateerd aan de gekozen onderwerpen. Het derde hoofdstuk gaat in op de methodologie. Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een eenvoudige case. Binnen deze organisatie worden meerdere betrokkenen geïnterviewd door middel van semigestructureerde interviews. Zowel de verkoopmedewerkers als klanten van de organisatie worden geïnterviewd. Vervolgens worden in het vierde hoofdstuk de resultaten van de interviews verwerkt en toegelicht. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de conclusies, discussies en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk richt zich op de literatuurstudie en de benodigde stappen om een theoretisch raamwerk op te zetten. Er is voor gekozen om de Grounded Theory-benadering voor literatuuronderzoek te gebruiken om tot een theoretisch relevante analyse van het onderwerp te komen (Wolfswinkel et al., 2013).

2.1. Onderzoek aanpak

Het doel van de literatuurstudie is om tot een theoretisch raamwerk te komen met digitaal technologische factoren die ondersteunend zijn aan een verkoopteam tijdens de corona-crisis. De impact van deze digitaal technologische factoren op een verkoopteam moeten worden beschreven. De deelvragen die alvorens de literatuurstudie zijn bedacht en gebruikt zijn voor de literatuurstudie zijn:

- Welke (opkomende) digitale technologieën worden gebruikt in een tijd van sociale afstand?
- Wat is de impact van de sociale afstand op digitale technologieën?
- Hoe kan de impact van digitale technologieën worden gemeten en worden beschreven binnen organisatorische veranderingen van het B2B contact?

2.2. Uitvoering

De theorie voor de literatuurstudie wordt opgebouwd vanuit de Grounded Theory-benadering. De Grounded Theory-benadering bestaat uit vijf fases, welke iteratief worden benaderd. Deze fases zijn; Definieer, Zoek, Selecteer, Analyseer en Presenteer.

Definieer/Zoek/Selecteer

De eerste drie fases gaan in op het definiëren, zoeken en selecteren van de juiste literatuur. Het gebruiken van zoekcriteria zorgt voor het efficiënt en systematisch uitvoeren van een literatuurstudie (Wolfswinkel et al., 2013). In Tabel 2 zijn een aantal criteria genoemd voor opname of uitsluiting, namelijk zoektermen, vakgebied, filters en publicatiedatum. Er wordt in het Engels gezocht in de bibliotheek van de Open Universiteit. De zoekactie met criteria is per deelvraag uitgevoerd.

ID	Deelvraag	Zoektermen	Vakgebied	Filters	Publicatiedatum
D1	Welke (opkomende) digitale technologieën worden gebruikt in een tijd van sociale afstand?	"Digital technologies" EN "Business" OF "Trending" "Digital technologies" EN "COVID-19" OF "Social Distancing".	Business	Beschikbaarheid volledige tekst. Termen onderwerp: "Business".	"January 2017 and later" OF "last 12 months".
D2	Wat is de impact van de sociale afstand op digitale technologieën?	"COVID-19" OF "Corona crisis"	Business	Beschikbaarheid volledige tekst. Termen onderwerp: "Business".	"Last 12 months".
D3	Hoe kan de impact van digitale technologieën worden gemeten en worden beschreven binnen organisatorische veranderingen van het B2B contact?	"Process Performance Management Systems" EN "COVID-19" OF "Digital technologies".	Business	Beschikbaarheid volledige tekst. Termen onderwerp: "Business".	Geen filter en "Last three years".

Tabel 2: Zoektermen en filters per zoekopdracht van een deelvraag.

Het zoeken in de bibliotheek van de Open Universiteit heeft geleid tot meerdere resultaten, waarvan de uitkomsten zijn weergegeven in Tabel 3. De “gevonden” resultaten in de bibliotheek zijn gescand en geselecteerd op relevantie. De artikelen met een interessante titel die valt binnen de juiste business sector, zijn op “inhoud gecheckt”. De inhoud is gecontroleerd door de abstract, introductie en conclusie te scannen. De artikelen die worden “gebruikt”, zijn ingezet voor het onderzoek naar de impact van digitale technologieën op het B2B contact.

ID	Zoektermen	Gevonden	Inhoud gecheckt	Gebruikt
D1	“Digital technologies” EN “Business”	5.804	10	1
D1	“Digital technologies” EN “Trending”	85	3	0
D1	“Digital technologies” EN “COVID-19”	264	10	2
D1	“Digital technologies” EN “Social Distancing”	930	5	1
D2	“COVID-19”/ “Corona crisis”	8.488	20	4
D3	“Process Performance Management Systems”	268.460	10	2
D3	“Process Performance Management Systems” en “COVID-19”	415	3	0
D3	“Process Performance Management Systems” EN “Digital technologies”	2.261	25	2

Tabel 3: Zoektermen en resultaten in bibliotheek Open Universiteit.

Selecteer/Analyseer/Presenteer

Vervolgens wordt het selecteren herhaald en is de vervolgstap het analyseren en presenteren. Er is door de artikelen te scannen, een selectie gemaakt. De artikelen die “gebruikt” worden voor de literatuurstudie zijn weergegeven in Tabel 4. Een artikel is “gebruikt” als het aansluit bij een deelvraag.

Er zijn veel artikelen gevonden die medisch gerelateerd zijn, deze zijn niet meegenomen door de onderzoeker. Er zijn ook geen artikelen meegenomen die zich richten op de communicatie tussen organisaties en eindklanten (B2C – Business to Consumer), aangezien het onderzoek zich richt op B2B contact. Het onderwerp richt zich op recente ontwikkelingen in de maatschappij en daarom kunnen er artikelen geselecteerd zijn die een beperkt aantal keren zijn geciteerd, hier wordt verder niet op in gegaan.

Deelvraag	Auteur	Titel
D1	(Zaki, 2019)	Digital transformation – Harnessing digital technologies for the next generation of services.
D1 & D3	(Priyono & Moin, 2020)	Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the Covid19 Pandemic.
D1	(Pagani & Pardo, 2017)	The impact of digital technology on relationships in a business network.
D1 & D2	(Papadopoulos et al., 2020)	The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice.
D1 & D2 & D3	(Hartmann & Lussier, 2020)	Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis.
D2	(Twigg, 2020)	The need for digital intelligence in the time of social distancing.
D2	(Verma & Gustafsson, 2020)	Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management - a bibliometric analysis approach
D2 & D3	(Donthu & Gustafsson, 2020)	Effects of COVID-19 on business and research.
D2	(Giritli Nygren & Olofsson, 2020)	Managing the Covid-19 pandemic through individual responsibility: The consequences of a world risk society and enhanced ethopolitics.
D3	(Kung, 2000)	Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations.
D3	(Denner et al., 2018)	How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes.

Tabel 4: Gevonden literatuur onderverdeeld per deelvraag.

2.3. Resultaten en conclusies

Deze paragraaf richt zich op de resultaten van de literatuurstudie en conclusies voor het onderzoek. Eerst wordt de impact van digitale technologieën beschreven. Vervolgens wordt de impact van de sociale afstand op de digitale technologieën in het bedrijfsleven beschreven. Als laatste de rol van digitale technologieën bij organisatorische veranderingen bij een verkoopteam.

2.3.1. Impact van digitale technologieën

De sociale afstand in het bedrijfsleven zorgt dat veel communicatie uitblijft, welke ingevuld zouden kunnen worden door de ondersteuning van digitale technologieën. De rol van digitale technologieën bij het verbeteren van productiviteit en prestaties bij organisaties is aangetoond, echter is er nog beperkt bewijs over de ondersteuning van digitale technologieën voor het omgaan met de gevolgen van extreme gebeurtenissen, zoals de corona-crisis (Papadopoulos et al., 2020).

Pagani en Pardo (2017) stellen voor om digitalisering beter te begrijpen, deze op te delen in drie verschillende soorten van impact op digitale technologieën. Deze drie typen zijn: een impact op activiteit gerichte digitalisering, een impact op resource gerichte digitalisering en een impact op actor gerichte digitalisering. De impact op activiteit gerichte digitalisering gaat in op de optimalisatie en coördinatie van huidige activiteiten. De impact op resource gerichte digitalisering gaat in op de combinatie van nieuwe resources, welke nieuwe activiteiten voor de medewerkers genereert. De impact op actor gerichte digitalisering gaat om de nieuwe relaties die ontstaan bij actoren die eerst niet gelinkt zijn. De digitalisering omvat IT-gebaseerde oplossingen, welke zaken zijn als het EDI (elektronische gegevensuitwisseling) systeem, websites, webshops, extranets, MRP (manufacturing resource en planning) systeem, Enterprise Resource Planning (ERP) systeem, Radio-frequency identification (RFID) systeem en intelligente agent systemen.

Activiteit gerichte digitale technologieën

Zoals weergegeven in Figuur 1, zijn de activiteit gerichte digitale technologieën gericht om bestaande activiteiten te optimaliseren (Pagani & Pardo, 2017). Dit is in lijn met de taakfactor van een verkoopteam in een tijd van organisatorische verandering. Zo is volgens Hartmann en Lussier (2020) een grotere focus op cyber security en hoe de veiligheid van informatie gewaarborgd wordt, omdat er meer online gewerkt en gecommuniceerd wordt. Ook wordt er gesteld dat het registreren van activiteit in het Customer Relationship Managementsysteem (CRM) steeds belangrijker wordt in een tijd van sociale afstand. Aan de ene kant voor de samenwerking in het team, maar ook voor het controleren van de activiteit per persoon.

Er wordt door de trend van thuiswerken, meer administratieve bezigheden verwacht van de werknemers voor de organisatie (Priyono & Moin, 2020). Andere opkomende digitale technologieën, welke gericht zijn op de activiteiten, zijn gericht op het automatiseren van bedrijfsprocessen. Zo zijn in het algemeen chatbots voor organisaties opkomend. Ook de analyses op basis van data en de Internet of Things wordt steeds populairder. Deze technologieën helpen organisaties om inzichten te analyseren en de juiste keuzes te maken (Zaki, 2019).

Resource gerichte digitale technologieën

De resource gerichte digitale technologieën helpen het generen van nieuwe activiteiten bij bestaande actoren. Zoals weergegeven in Figuur 1, gaat het hier om de digitale technologieën die de actoren hebben om met elkaar te kunnen communiceren (Pagani & Pardo, 2017). De resource gerichte digitale technologieën komen overeen met de technologiefactor van een verkoopteam in een tijd van organisatorische verandering (Hartmann & Lussier, 2020). Het uitvoeren van het klantcontact in een

tijd van sociale afstand, vraagt veel van de digitale technologieën. Volgens Hartmann en Lussier (2020) zijn er hulpmiddelen en apparaten beschikbaar gesteld binnen organisaties om op afstand het werk uit te kunnen voeren. Voorbeelden hiervan zijn computers/laptops, mobiele telefoons, videocommunicatie platformen, netwerk connecties, intranet van de organisatie, enzovoort. Dit zijn voorbeelden van resources die nodig zijn om het klantcontact op afstand te kunnen uitvoeren in een tijd van sociale afstand.

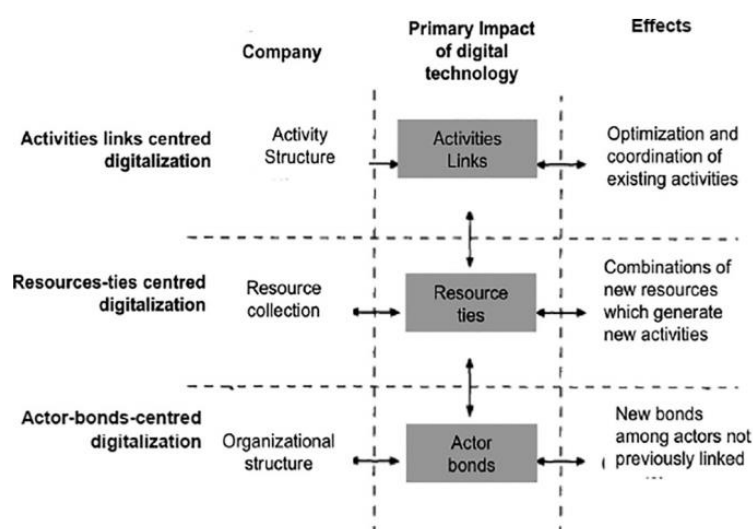
Daarnaast zijn er ook andere digitale technologieën gericht op resources die opkomen. Zo is opkomst van programma's om klantanalyses uit te voeren met behulp van big data, Internet of Things en artificial intelligence in opkomst (Zaki, 2019). Internet of Things of Big Data informatie kan onder andere gehaald worden uit social media data. Social media platformen kunnen ook gebruikt worden als resource voor contact met klanten (Priyono & Moin, 2020).

Al met al wordt er op basis van resource gerichte digitale technologieën verwacht dat er op afstand gewerkt kan worden. De gehele digitale infrastructuur is aan het veranderen en een snelle omschakeling wordt verwacht om het voor de medewerkers zo in te richten dat er vanuit huis gewerkt kan worden (Priyono & Moin, 2020).

Actor gerichte digitale technologieën

Zoals weergegeven in Figuur 1, zijn de actor gerichte digitale technologieën richten zich op het gebruik van digitale technologie in de eerste plaats tot gevolg nieuwe banden tussen de actoren te plaatsen die eerst nog niet bestonden (Pagani & Pardo, 2017). De actor gerichte digitale technologieën komen overeen met de persoonsfactor van een verkoopteam in een tijd van organisatorische verandering (Hartmann & Lussier, 2020). Zo wordt er binnen het klantcontact meer verwacht vanuit andere teams binnen de organisatie, zoals customer service, engineers en het technische team (Hartmann & Lussier, 2020). Het wordt makkelijker om samen te werken met de opkomst van de videocommunicatie platformen. Het samenwerken tussen de teams en het sneller online schakelen tussen medewerkers helpt deze relaties te ontstaan (Priyono & Moin, 2020).

Er is binnen het contact met de klant, geen nieuwe relatie ontstaan voor communicatie tussen de actoren. De contacten blijven hetzelfde, echter veranderd de communicatie tussen de actoren (Hartmann & Lussier, 2020).



Figuur 1: De opkomende soorten impact van digitale technologie (Pagani & Pardo, 2017).

2.3.2. Sociale afstand in het bedrijfsmodel

De huidige corona-crisis verandert veel aspecten van het dagelijkse leven. Zo heeft het ook consequenties voor het bedrijfsleven en hoe zaken worden gedaan (Donthu & Gustafsson, 2020). Zo zijn activiteiten met direct contact in het bedrijfsleven tussen organisaties negatief beïnvloed door sociale afstand (Giritli Nygren & Olofsson, 2020). Er wordt afgevraagd hoe er voorbereid kan worden om de effecten van de corona-crisis op de samenleving te temperen. De huidige uitbraak heeft over de hele wereld ernstige economische gevolgen gehad (Donthu & Gustafsson, 2020) (Verma & Gustafsson, 2020).

De huidige literatuur naar de impact van de corona-crisis op de samenleving, suggereert dat de corona-crisis een katalysator is voor veel beleidsveranderingen op lange en korte termijn (Verma & Gustafsson, 2020). De transformatie van een bedrijfsmodel, ondersteund door digitale technologie, is in de literatuur gedocumenteerd als een strategie die wordt gebruikt om te reageren op versturende veranderingen van de corona-crisis (Priyono & Moin, 2020). Het is belangrijk voor organisaties in deze periode de operationele- en bedrijfsmodellen te beoordelen en de haalbaarheid te analyseren (Donthu & Gustafsson, 2020).

Het gevolg van sociale afstand is dat automatisch een digitale transformatie plaatsvindt. Apps voor communicatie tussen bedrijven zijn eenvoudig ingezet en geoperationaliseerd om te blijven communiceren met elkaar. Het bedrijfsmodel is aangepast met technologie dat communicatie bemiddeld bij zakelijke interacties (Twigg, 2020).

Het waarborgen van de bedrijfscontinuïteit door de strategische heroverweging van de bedrijfsprocessen kan worden geanalyseerd op de inzet van digitale technologieën (Papadopoulos et al., 2020). Digitale technologieën worden gezien als een passend antwoord op de ontwrichtende veranderingen, die als gevolg van de corona-crisis worden veroorzaakt (Priyono & Moin, 2020). De digitale transformatie helpt de organisatiestrategieën te transformeren en aan te passen aan de nieuwe situatie met sociale afstand (Priyono & Moin, 2020).

2.3.3. Organisatorische veranderingen en digitale technologieën

Het is belangrijk voor organisaties om in de periode van een pandemie de operationele- en bedrijfsmodellen te beoordelen en de haalbaarheid te analyseren (Donthu & Gustafsson, 2020). Hoewel er veel business performance raamwerken bestaan, richt deze literatuurstudie zich alleen op de raamwerken die toepasbaar zijn voor het beschrijven van digitale technologieën en die het proces binnen een verkoopteam ondersteunen. Er is gekozen voor het analyseren van het PPMS (Kueng, 2000) en het door Hartmann en Lussier (2020) opgesteld model op basis van Leavitt's (1965). Andere bedrijfsmodellen (bijvoorbeeld: de balanced scorecard), zijn niet meegenomen vanwege de missende link met de technologische factor.

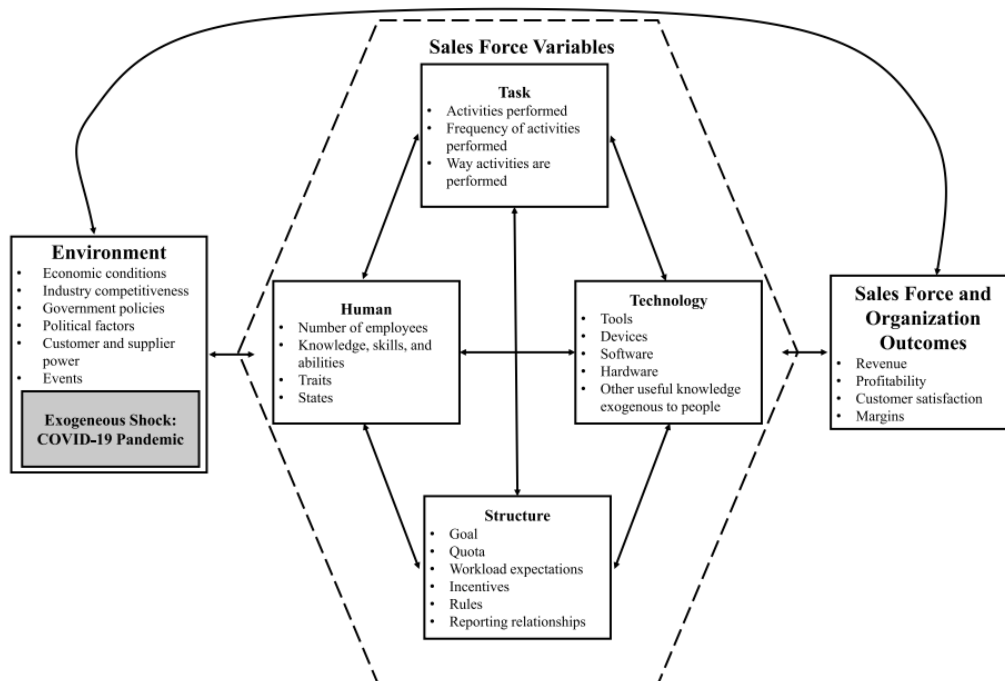
Process performance management systems (PPMS)

Procesverbetering is de meest waarde toevoegende activiteit van het managen van bedrijfsprocessen. Gezien de opkomende digitale technologieën, is niet alleen procesverbetering lastig, maar bestaat er ook een onzekerheid over de digitale technologieën in het proces (Denner et al., 2018). Een meetinstrument om veranderingen in bedrijfsprocessen te stimuleren en te meten is PPMS. Bedrijfsprocessen helpen organisaties om op lange termijn competitief voordeel te doen ten opzichte van andere organisaties. Het verbeteren van de bedrijfsprocessen, stapsgewijs of radicaal, is essentieel en moet worden ondersteund door een Proces Performance Management System (PPMS)

(Kueng, 2000). Het PPMS kan worden gecategoriseerd als een informatiesysteem dat de informatie ophaalt over de bedrijfsprocessen, de informatie vergelijkt met historische data en doelen, en de informatie weer deelt met de procesactoren. Hierbij heeft de PPMS de volgende voordelen voor een organisatie: duidelijke communicatie over de doelstelling van de organisatie, begrijpelijkheid over hoe de bedrijfsprocessen werken, inzicht in informatie uit de processen, meten van de IT-investeringen ten opzichte van financiële prestatie en de informatie vanuit de bedrijfsprocessen kan efficiënter in de organisatie gedeeld worden (Kueng, 2000).

Leavitt's Model voor organisatorische veranderingen

In een tijd van organisatorische verandering, hebben Hartmann en Lussier (2020) op basis van Leavitt's model (1965) een aantal factoren binnen de variabelen van een verkoopteam geïdentificeerd. Deze factoren hebben invloed op de organisatorische verandering van een verkoopteam in een tijd van sociale afstand door de corona-crisis. Het komt vaak bij een organisatie voor, welke een laag niveau van digitale maturiteit heeft, dat alleen een verkoopteam wordt gedigitaliseerd (Priyono & Moin, 2020). Binnen een verkoopteam wordt onderscheid gemaakt tussen de variabelen; taak, persoon, technologie en structuur. Hierin zijn enkele factoren genoemd die impact hebben binnen de variabelen. De corona-crisis heeft impact op de variabelen van een verkoopteam en andersom. De variabelen van een verkoopteam hebben impact op de organisatorische resultaten (omzet, winstgevendheid, klanttevredenheid en marges) en ook andersom. De variabelen (taak, persoon, technologie en structuur) binnen een verkoopteam hebben impact op elkaar. Deze variabelen en onderliggende factoren zullen na een exogene shock veranderen. Deze variabelen en onderliggende factoren hebben onderling ook impact op elkaar, wat in Figuur 2 is aangegeven met de pijltjes. De impact kan beschreven worden door de relatie van de onderliggende factoren per variabele (taak, persoon, technologie of structuur) te analyseren.



Figuur 2: Sociaal-technisch model van de verandering van een verkoopteam (Hartmann & Lussier, 2020).

De taakvariabele is bijvoorbeeld de factoren als het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd, de frequentie van de activiteiten en de manier waarop activiteiten worden uitgevoerd. De persoonsvariabele is bijvoorbeeld de factoren als het aantal werknemers, de kennis, kunnen en doen

van de werknemers, gevaren en verschillende stadia. De technologievariabele is bijvoorbeeld de factoren als apparaten, middelen, software, hardware en andere nuttige informatie die exogeen is voor de verkoopmedewerkers. De subgroepen komen vaker voor en is binnen de IT-dienstverlening een bekend begrip. Zo zijn apparaten vaak een object met een specifieke functionaliteit, zoals de laptop of mobiele telefoon. De hulpmiddelen behelst in algemene zin de zaken die helpen om de service te leveren. De software zijn de programma's op de computer die bepaalde acties uitvoeren en de hardware zijn de tastbare componenten van de technische infrastructuur (Hoving & van Bon, 2019). Als laatst richt de structuurvariabele zich op factoren als de doeleinden van de organisatie, verwachting van werkzaamheden, beloningen en regels binnen een organisatie (Hartmann & Lussier, 2020). Veel van deze variabelen en onderliggende factoren kunnen helpen in het beschrijven van digitale technologieën die ondersteunen in het proces van een verkoopteam.

2.3.4. Conclusie

De corona-crisis heeft activiteiten binnen een verkoopteam nadelig beïnvloed door sociale afstand tussen organisaties. Het is belangrijk voor organisaties om het relatiebeheer op sociale afstand draaiende te houden en klantcontact te optimaliseren. Hiervoor is het belangrijk om in een periode van sociale afstand operationele en bedrijfsmodellen te beoordelen en de haalbaarheid te analyseren. Digitale transformatie helpt met behulp van digitale technologieën om bedrijfsmodellen aan te passen aan de nieuwe situatie met sociale afstand.

Deze digitale technologieën kunnen verschillende soorten impact hebben binnen de organisatie. Deze kunnen impact hebben op activiteit gerichte technologieën, resource gerichte technologieën en actor gerichte technologieën (Pagani & Pardo, 2017). De onderverdeling helpt beter het digitale fenomeen binnen een organisatie te begrijpen. De veranderingen in bedrijfsmodellen zorgen voor organisatorische veranderingen, zo ook binnen een verkoopteam.

De veranderingen van een verkoopteam na een exogene shock, in dit geval de corona-crisis, heeft impact om meerdere variabelen binnen een verkoopteam, zoals weergegeven in Figuur 2 (Hartmann & Lussier, 2020). Organisaties kiezen vaak om een verkoopteam als eerste een digitale transformatie te laten ondergaan, om competitief geen achterstand te krijgen (Pagani & Pardo, 2017). De technologievariabele is samengevat in Tabel 5 met de onderliggende factoren en voorbeelden van deze factoren vanuit de literatuur (Hartmann & Lussier, 2020).

Technologievariabele	Voorbeelden bij sociale afstand
Apparaten	Object met een specifieke functionaliteit (Hoving & van Bon, 2019). Voorbeelden: Laptop, mobiele telefoon.
Hulpmiddelen	Vanuit de algemene term voor middelen, waaronder de IT-Infrastructuur, mensen, documentatie, of andere zaken die helpen om de service te leveren (Hoving & van Bon, 2019). Assisteert in de samenwerking en communicatie zodat er sneller en makkelijker informatie gevonden wordt en open transparante communicatie channels worden gebruikt (Hartmann & Lussier, 2020). Voorbeelden: Netwerk connecties, videocommunicatie platformen, CRM-systeem modules, Business intelligence informatie.
Software	Een georganiseerde set instructies die een computer bepaald gedrag kan laten uitvoeren (Hoving & van Bon, 2019). Voorbeelden: Videocommunicatieprogramma's, BI-software, Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP), cyber securitysoftware.
Hardware	Dat deel van de technische infrastructuur dat bestaat uit de 'harde' of tastbare componenten (Hoving & van Bon, 2019). Voorbeelden: Computers, toetsenborden, muizen, beeldschermen.

Tabel 5: Binnen de technologievariabele van een verkoopteam, de onderliggende technologische factoren met voorbeelden bij sociale afstand.

Er is voor gekozen in dit onderzoek om gebruik te maken van het model van Hartmann en Lussier (2020) in organisatorische verandering en door deze bril te kijken naar de case-organisatie. Hierbij zullen de variabelen binnen het model worden geoperationaliseerd naar de case-organisatie. De technologie variabele is hieronder geoperationaliseerd naar de facetten binnen de organisatie. Het operationaliseren van de technologievariabele is op basis van het model van Hartmann en Lussier (2020) en weergegeven in Tabel 5.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van het onderzoek is om adviezen te formuleren voor andere verkoopteams in MKB-organisaties. De adviezen moeten uitleggen hoe klantcontact het beste geborgd kan worden bij sociale afstand. Dit wordt onderzocht door zowel verkoopmedewerkers als klanten te interviewen. Op basis van de interviews wordt het nut van de technologieën geëvalueerd. Hierbij wordt het model van Hartmann en Lussier (2020) gebruikt als raamwerk om de vraag specifiek te stellen.

Binnen dit raamwerk van Hartmann en Lussier (2020) worden de technologieën die zijn ingevoerd en doorgevoerd binnen een organisatie onderzocht en wat voor invloed deze hebben gehad op de taak-, persoon- en structuurvariabele van een verkoopteam. Goede adviezen worden afgeleid uit het onderzoek als merendeel van de verkoopmedewerkers de technologie positief ervaart en het niet wordt tegengesproken door andere verkoopmedewerkers. Daarnaast worden positieve beschrijvingen van de verkoopmedewerkers geanalyseerd bij negatief ervaren technologieën. Van deze positieve beschrijvingen wordt advies gegeven om andere technologieën te overwegen, waar de positief ervaren beschrijvingen ook in terug zouden komen. Als laatste worden goede adviezen geformuleerd uit het belang van de klant. Wanneer merendeel van de geïnterviewde klanten hetzelfde belang heeft, wordt dit als advies meegenomen.

3. Methodologie

De methodologie is opgedeeld in de keuze van onderzoeksmethode, de uitwerking van de methode, de gegevensanalyse en de reflectie t.a.v. de validiteit.

De gestelde hoofdvraag vanuit de verkenningsfase is:

Hoe kan IT een verkoopteam van een MKB-organisatie ondersteunen in een situatie van sociale afstand?

Naar aanleiding van de literatuurstudie is een doel van het vervolgonderzoek: adviezen af te leiden hoe IT een verkoopteam van een organisatie in het MKB kan ondersteunen in een situatie van sociale afstand. Dit wordt onderzocht door middel van een casestudy in een organisatie waar informatie wordt verzameld over technologieën die nuttig zijn om klantcontact vanuit een verkoopteam te onderhouden. Door invalshoeken vanuit het verkoopteam en vanuit de klant van een organisatie, kunnen adviezen over het gebruik van de technologieën worden gegeven hoe IT een verkoopteam kan ondersteunen tijdens sociale afstand. Voor het onderzoek zijn de volgende deelvragen naar voren gekomen, om te komen tot deze adviezen:

1. Welke veranderingen op het gebied van technologieën zijn ingevoerd of doorgevoerd tijdens de corona-crisis om een verkoopteam te ondersteunen?
2. Hoe nuttig zijn ICT ingezette technologieën geweest voor het uitvoeren van de werkzaamheden van een verkoopteam?
3. In hoeverre helpen technologieën een verkoopteam de werkzaamheden uit te voeren in een situatie van sociale afstand?
4. Wat zijn voor een klant de belangrijkste werkzaamheden van een verkoopmedewerker in een situatie van sociale afstand?
5. Hoe is de klanttevredenheid van een verkoopteam in een situatie van sociale afstand?

De onderzoeksvragen zijn afgeleid uit het model van Hartmann en Lussier (2020), weergegeven in Figuur 2.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Het onderzoek zoekt naar adviezen die beschrijven welke verschillende technologieën een verkoopteam ondersteunen in een situatie van sociale afstand. Dit wordt gedaan door een verkoopteam te operationaliseren in vier variabelen van een verkoopteam. Bij drie van deze variabelen (persoon-, taak-, structuurvariabele) zullen door de respondenten worden beschreven in een tijd van sociale afstand, hoe de technologievariabele heeft geholpen in het uitvoeren van het werk binnen de andere variabelen. Er is momenteel relatief weinig voorkennis van dit onderwerp, omdat de sociale afstand voortkomt uit de huidige pandemie.

Onderzoeksmethode

Er zijn verschillende keuzes in onderzoeksmethoden die gebruikt kunnen worden om antwoord te geven aan de onderzoeksvragen. De keuze kan kwantitatief, kwalitatief of keuze uit een combinatie van beide methoden. Kwantitatief onderzoek beperkt zich over het algemeen tot numerieke data en kwalitatief onderzoek wordt vaak gebruikt voor dataverzameling technieken (zoals interviews) met data analyse procedures (zoals het categoriseren van data) om niet-numerieke data te verzamelen (Saunders et al., 2019a). Er is gekozen om niet alleen kwantitatief onderzoek te doen, omdat het weinig inzicht geeft in de materie die wordt behandeld. Bijvoorbeeld: mocht de verkoop zijn gehalveerd door de corona-crisis, betekent dit niet dat de technologie heeft gefaald.

Een overzicht van de deelvragen en welke informatie wordt opgevraagd bij de respondenten is opgenomen in Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies. De onderzoeksmethode is opgesplitst in deelvragen. Voor de eerste deelvraag wordt er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, door uit te vragen welke technologieën er door het ICT-team zijn doorgevoerd of ingevoerd in een periode van sociale afstand. Hier zullen per subgroep, verschillende technologieën worden benoemd. De tweede deelvraag maakt gebruik van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, omdat er relatief weinig voorkennis is. Kwalitatief onderzoek sluit het beste aan door de diepgang in de materie, waaruit inzichten gehaald kunnen worden voor adviezen aan de case-organisatie en vergelijkbare organisaties. Het gaat hier om de beschrijving van de technologieën binnen een verkoopteam. De ervaring wordt geïnterpreteerd door de onderzoeker als positief, negatief of neutraal. Er wordt gebruik gemaakt van methodische triangulatie door vervolgens te vragen of de technologie positief, neutraal of negatief is ervaren. De derde deelvraag is een kwantitatief onderzoek. De respondent wordt gevraagd om per technologie op elke variabele een score te geven op een schaal van 1: helemaal niet, 3: neutraal, tot 5: heel erg. De numerieke waarde geeft inzicht in de gemiddelde scores van een verkoopteam. De numerieke schaal kan worden gezien als een toets score en heeft een absoluut 0-punt. Er kan geen negatieve score gegeven worden. De vierde deelvraag is kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De antwoorden van de klanten worden verzameld en vanuit de data worden categorieën gehaald die volgens de klant succesvol zijn binnen een variabele. Kwantitatief geeft de klant aan wat het belang is van een variabele. De vijfde deelvraag vraagt kwalitatief de klanttevredenheid per variabele uit en krijgt daarnaast een cijfer van de klant.

Hoofdbenadering – deductief

Er wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van literatuur, waarop een onderzoeksstrategie is gebouwd om een theorie te testen. Dit is in lijn met een deductieve aanpak, waarin dit onderzoek de zes stappen volgt in het ontwikkelen van een deductief onderzoek van Blaikie (2009).

Tijdens de eerste stap is een voorlopig uitgangspunt opgesteld. Dit uitgangspunt is dat de technologieën de werkzaamheden vanuit een verkoopteam ondersteunen in een situatie van sociale afstand, waarin de technologieën zijn opgedeeld zoals opgesteld door Hartmann & Lussier (2020). Hieruit is de volgende propositie gededuceerd die in lijn is met de onderzoeksvragen: De technologieën binnen de technologievariabele helpen verkoopmedewerkers bij sociale afstand om werkzaamheden uit te voeren. Wanneer de propositie klopt, ondersteunen technologieën een verkoopteam in organisatorische verandering en kan er beschreven worden welke technologieën ondersteunen in een tijd van sociale afstand. Dit biedt vooruitgang in het begrip en wetenschappelijke kennis.

Doel – beschrijvend onderzoek

Het onderzoek beschrijft de impact van technologieën op een verkoopteam bij een Midden Klein Bedrijf (MKB). Het komt vaak bij een organisatie voor, welke een laag niveau van digitale maturiteit heeft, dat alleen een verkoopteam wordt gedigitaliseerd (Priyono & Moin, 2020). De digitalisering van een verkoopteam om de werkzaamheden te blijven uitvoeren wordt onderzocht.

Tijdens het onderzoek wordt de empirie binnen een verkoopteam bij een case-organisatie beschreven en kan daarmee getypeerd worden als een beschrijvend onderzoek. Het doel is om vanuit de beschrijving van de verkoopmedewerkers en de klanten, adviezen te halen voor andere organisaties die voor een dilemma staan om technologische keuzes te maken in de uitdagende periode van of na de pandemie. In het empirische onderzoek wordt voor één casus beschreven welke impact technologieën hebben gehad in een verkoopteam tijdens de coronaperiode en hoe deze ervaren is in

het uitvoeren van de werkzaamheden. Er is gekozen om bij één casus de diepte in te gaan en de tijd kwalitatief te gebruiken voor het onderzoek.

Methode

De methode bestaat uit technieken en procedures die worden gebruikt om onderzoeksgegevens te verkrijgen en te analyseren; zoals vragenlijsten, observatie, interviews en statistische en niet-statistische technieken (Saunders et al., 2019a). Dit onderzoek bestaat, om de informatie te kunnen verzamelen en om de empirie te beschrijven, uit semigestructureerd interviews en de data-analyse van de interviews.

Er is gekozen voor het afnemen van semigestructureerd interviews, omdat hierdoor diepgang ontstaat binnen de gesprekken met de geïnterviewden. Eventuele vragen die door directe observaties worden opgeroepen, mogen direct tijdens het semigestructureerde interview gesteld worden. De interviews worden verwerkt in een interviewverslag en ter controle bij de respondenten neergelegd. Er worden alleen documenten gebruikt om klantinformatie uit het ERP te valideren voor deelvragen 4 en 5, er geen documentstudie plaatsvinden. Het verwerken van de data en de analyse hiervan wordt ook als methode meegenomen voor dit onderzoek.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In het algemeen is de digitale maturiteit laag bij MKB organisaties en wordt gekozen om eerst een verkoopteam te digitaliseren (Priyono & Moin, 2020). De informatie dient verzameld te worden bij een case-organisatie in het Midden Klein Bedrijf (MKB) die door de corona-crisis aanpassingen moest maken in het bedrijfsmodel, met als gevolg op deze manier de digitale maturiteit te vergroten. De organisatie valt binnen het MKB. De organisatie dient groot genoeg te zijn om alle subgroepen van de technologievariabele aanwezig te hebben binnen de organisatie en een verkoopteam voor de analyse. De case-organisatie dient internationaal actief te zijn, zodat het niet afhankelijk is van de maatregelen van één specifiek land. Er is gekozen om een organisatie te analyseren die ondanks zwaar getroffen te zijn door de corona-crisis, technologieën zou moeten gebruiken om een verkoopteam te ondersteunen. Het betreft voor dit onderzoek een enkelvoudige case-organisatie. De enkelvoudige case-organisatie bevindt zich in het MKB en dient technologieën te hebben binnen elke subgroep van de technologievariabele uit het model van Hartmann en Lussier (2020). De organisatie moet ook open staan om klantcontacten te delen met de onderzoeker die geïnterviewd kunnen worden.

Het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek wordt gedaan door middel van een casestudie onderzoek. De “Hoe-vraag” kan gesteld worden over de actuele set van gebeurtenissen binnen organisaties, die het klantcontact hebben onderhouden. Er is gekozen, om dit fenomeen dat nog niet goed begrepen wordt, verder te onderzoeken (Yin, 2003).

Hoe gaat het onderzoek plaatsvinden?

Er wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en documentanalyses. Er is per onderzoeksvraag een verdere toelichting.

3.2.1. Deelvraag 1

Welke veranderingen op het gebied van technologieën zijn ingevoerd of doorgevoerd tijdens de corona-crisis om een verkoopteam te ondersteunen?

De informatie die nodig is om dit doel te bereiken, zijn de technologieën die zijn ingevoerd of doorgevoerd tijdens de corona-crisis voor een verkoopteam. De technologievariabele wordt

geoperationaliseerd door technologieën die zijn ingevoerd of doorgevoerd door het ICT-team. De informatie zal worden gevraagd tijdens een interview met een medewerker uit het team ICT. Deze medewerker is de belangrijkste informant die vooraan het doorvoeren van IT-middelen staat voor een verkoopteam. Door gebruik te maken van de vragenlijst uit Bijlage B: Vragenlijst interview deelvraag 1, wordt de technologievariabele geoperationaliseerd, waar de technologieën vervolgens gebruikt kunnen worden gebruikt voor de tweede deelvraag. Het operationaliseren van de technologievariabele wordt onderverdeeld in de vier subgroepen (Hartmann & Lussier, 2020); de apparaten, hulpmiddelen, software en hardware. De uitkomsten van technologieën in deze subgroepen, worden ter validatie bij elke geïnterviewde verkoopmedewerker gevalideerd of er technologieën bij de lijst moeten worden toegevoegd of verwijderd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid en borgt dat er geen technologieën missen. Deze technologieën zijn vanuit het interview onderverdeeld in de subgroepen van de technologievariabele. Het onderscheidt dat gemaakt is door Hartmann en Lussier (2020) in de verschillende subgroepen binnen de technologievariabele, is ook herkend door de medewerker van het ICT team en daarvoor is gekozen om met deze vier subgroepen te werken (apparaten, hulpmiddelen, software en hardware). Hoewel apparaten volgens de definitie kan vallen onder de hardware, is de keuze gemaakt deze subgroepen voor het onderzoek te scheiden en door te voeren in de interviews.

3.2.2. Deelvraag 2

Hoe nuttig zijn ICT ingezette technologieën geweest voor het uitvoeren van de werkzaamheden van een verkoopteam?

De informatie die nodig is om dit doel te bereiken zijn beschrijvingen van de verkoopmedewerkers over hoe het werken met technologieën voor hen veranderd is ten opzichte van de andere variabelen (persoon-, taak-, structuurvariabele) vanuit een verkoopteam in een tijd van sociale afstand. Eerst zal er per verkoopmedewerker een introductie worden gevraagd met betrekking tot functie, team en verantwoordelijkheden. Deze informatie zorgt dat er onderscheidt gemaakt kan worden tussen verkoopmedewerkers. Er worden verkoopmedewerkers geïnterviewd, die de impact van de technologieën hebben ervaren tijdens de pandemie.

De interviews zullen plaatsvinden met alle verkoopmedewerkers van een verkoopteam. Door middel van de interviewvragen in Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3, geven de verkoopmedewerkers inzicht in de verandering en ervaring van werken met technologieën. Hieruit zal per verkoopmedewerker een beschrijving gegeven worden hoe de technologie ervaren is. Nadat de beschrijving is beantwoord, wordt er per technologie gevraagd of deze positief, neutraal of negatief is ervaren. De beschrijving geeft uitleg hoe de verkoopmedewerker de verandering van de technologie heeft ervaren. Vanuit deze beschrijving worden categorieën opgesteld, die zowel positief, neutraal als negatief kunnen zijn. Deze categorieën worden getrianguleerd met de ervaring per technologie van de verkoopmedewerker, omdat een beschrijving van de technologie positief kan zijn en het algemene gevoel van de respondent alsnog kan verschillen tegenover de technologie. Technologieën kunnen ook niet van toepassing zijn voor de respondent. De informatie wordt door middel van semigestructureerde interviews bij de verkoopmedewerkers opgevraagd.

De vragen in Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3 zijn geoperationaliseerd op basis van het interview in Bijlage B: Vragenlijst interview deelvraag 1. In Tabel 6 zijn de variabelen geoperationaliseerd in subgroepen met begrippen die worden uitgevraagd bij de interviews. Voor alle interviews wordt dezelfde vragenlijst gebruikt. Mocht er vanuit een interview nieuwe informatie naar voren komen, dan kan dit iteratief worden toegevoegd aan de vragenlijst voor het volgende interview.

De interviews zullen worden opgenomen en samengevat in een interviewverslag, welke ter validatie wordt gestuurd naar de geïnterviewde, om te controleren op juistheid en volledigheid.

Variable	Subgroepen
Taakvariabele	Activiteiten uitvoeren: Dit geeft aan in hoeverre de verandering heeft geholpen om de activiteiten uit te voeren in een situatie van sociale afstand.
Structuurvariabele	Gestructureerd werken: Dit geeft aan in hoeverre de verandering van het systeem of middel heeft geholpen om het werk te coördineren.
Persoonsvariabele	Kennis en vaardigheden: Dit geeft aan in hoeverre de verandering heeft geleid tot meer/betere kennis en vaardigheden die nuttig zijn voor het uitvoeren van het werk bij de verkoopmedewerker.
Technologievariabele	Technologieën die nuttig zijn voor het uitvoeren van het werk, binnen de subgroepen: Apparaten, hulpmiddelen, software en hardware

Tabel 6: Variabelen uit het model van Hartmann & Lussier (2020) geoperationaliseerd voor interviews.

De antwoorden op de vragen worden bijgehouden in Excel en opgenomen in de bijlage. Per technologie wordt uitgevraagd of deze positief, negatief of neutraal is ervaren. Hier wordt een gevoel aan toegekend, waarbij: positief +1, negatief -1 en neutraal 0. Hierdoor kunnen er gemiddelde ervaringen worden berekend. Daarnaast wordt uit de kwalitatieve data, categorieën gehaald die geïnterpreteerd worden door de onderzoeker. Deze categorieën kunnen positief, negatief of neutraal worden geïnterpreteerd door de onderzoeker.

3.2.3. Deelvraag 3

In hoeverre helpen technologieën een verkoopteam de werkzaamheden uit te voeren in een situatie van sociale afstand?

De informatie die nodig is, zijn scores vanuit verkoopmedewerkers welke aangeven in hoeverre een technologie vanuit de technologievariabele, heeft geholpen om het werk goed uit te kunnen voeren binnen een andere variabele van een verkoopteam (persoon-, structuur-, taakvariabele). Deze informatie wordt uitgevraagd met interviews bij de verkoopmedewerkers van een verkoopteam. Door gebruik te maken van de vragenlijst in Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3, wordt door een verkoopteam de scores toegekend. De verschillende variabelen van een verkoopteam waarop de technologie impact kan hebben is op basis van de variabelen van Hartmann en Lussier (2020) en wordt geoperationaliseerd door de uitkomsten op de eerste deelvraag in Bijlage E: Gegevensanalyse deelvraag 1.

De scores vatten het gevoel van de verkoopmedewerker samen op de variabelen die de onderlinge impact beschrijft uit Figuur 2 (Hartmann & Lussier, 2020). Deze variabelen zijn geoperationaliseerd in deelvraag 2, Tabel 6 en zal ingaan op de verandering van de technologie bij sociale afstand. De verandering hoe het heeft geholpen zijn werk in de variabele te kunnen uitvoeren, zal worden toegekend in een score op een schaal van 1 tot 5, om het gevoel van de medewerker samen te vatten. Dit geeft weer in hoeverre de verandering geholpen heeft in het uitvoeren van zijn werk binnen de variabele. De score wordt gegeven van 1: helemaal niet, 3: neutraal, tot 5: heel erg. De numerieke score is als een toets vraag en heeft een absoluut 0-punt. Dit geeft aan in hoeverre het geholpen heeft en kan geen negatief cijfer krijgen.

In eerste instantie is het idee geweest om tijdens de interviews, scores uit te vragen met een Likertschaal. Hiermee was de bedoeling om met gemiddeldes inzicht te krijgen binnen de deelvragen en een visueel aspect toe te kunnen voegen. Alvorens het echte interview met de respondenten werd ingezet, heeft er een proefinterview plaatsgevonden. Vanuit het proefinterview is naar voren gekomen, dat een Likertschaal niet in lijn is met de verwachting die de onderzoeker heeft bij de resultaten. De onderzoeker wil van de scores een weergave geven van de gemiddelde scores, om de

kwalitatieve resultaten te onderbouwen met kwantitatieve scores. Het doel is om een concept neer te zetten, welke door de respondenten als een toets score kan worden ingevuld per variabele. Hier is alvorens het uitvoeren van de interviews een verandering doorgevoerd. Er zijn numerieke scores gegeven van 1 tot 5 per technologie op de drie variabelen, zoals weergegeven in Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3. De numerieke score past beter, omdat er met de uitkomsten gemiddelden berekend kunnen worden om een algemeen beeld te geven van alle respondenten ten opzichte van de variabelen van een verkoopteam.

Het interview is vertaald naar het Engels voor de buitenlandse respondenten en daarbij is het interviewverslag ook in het Engels. De data-analyse is gebaseerd op de vertaling van het interviewverslag naar het Nederlands door de onderzoeker.

Er worden interviews gehouden met medewerkers vanuit een verkoopteam. De interviews duren naar verwachting gemiddeld een half uur tot 45 minuten en worden gehouden via MS Teams, vanwege de huidige maatregelen om niet met andere mensen in contact te komen. Het verwerken van de interviews wordt per interview twee uur voor gereserveerd. Nadat het interview geweest is zal er een interviewverslag worden opgesteld, welke ter validatie naar de verkoopmedewerker wordt opgestuurd, om te controleren op volledigheid en juistheid.

Daarna worden de scores van de vragenlijst uit Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3 geanalyseerd door deze samen te voegen in Excel. De data wordt geanalyseerd door de scores van de verkoopmedewerkers in een Excel bestand te verwerken. Hierin worden alle scores van de verkoopmedewerker per subgroep binnen de technologievariabele verwerkt. De scores worden onderverdeeld in de drie andere variabelen; persoon-, taak- en structuurvariabele. Door de introductievragen in het begin kan er onderscheidt gemaakt worden tussen de verkoopmedewerkers binnendienst en verkoopmedewerkers buitendienst. Dit geeft per technologie en subgroep een algemeen gemiddelde score van de verkoopmedewerkers.

De volgende analyse wordt de eerste stap van de gap-analyse, zoals weergegeven in Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies. De score wordt gegeven per variabele binnen een verkoopteam (persoon-, taak-, structuurvariabele). Hier wordt gekeken wat de gemiddelde score is per technologie en subgroep op de andere variabelen binnen een verkoopteam. Dit geeft inzicht in de subgroepen; apparaten, hulpmiddelen, software en hardware, en in hoeverre de technologieën binnen deze variabele geholpen hebben binnen de persoon-, taak- en structuurvariabele, om het werk goed uit te kunnen voeren in een periode van sociale afstand.

3.2.4. Deelvraag 4

Wat zijn voor een klant de belangrijkste werkzaamheden van een verkoopmedewerker in een situatie van sociale afstand?

De informatie die nodig is om deze vraag te beantwoorden zijn de beschrijvingen van de klanten. Zij beschrijven het belang binnen de variabelen van een verkoopteam in een situatie van sociale afstand. Per klant wordt er een introductie gevraagd met betrekking tot functie, team en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Het doel is om van de klanten te begrijpen hoe zij tegenover de variabelen van een verkoopteam staan en dit ontvangen.

Hier volgt het tweede gedeelte van de gap-analyse. Het interview wordt opgedeeld in de vier variabelen, waarbij de klant per variabele beschrijft hoe een verkoopteam het beste kan opereren binnen deze variabelen. De gegeven beschrijving van een klant, wordt per klant geanalyseerd en

gecategoriseerd. Daarnaast wordt gevraagd om een score toe te kennen van 1: laagst, 3: neutraal, tot 5: hoogst, wat het belang van de variabele (persoon-, taak-, structuur-, technologievariabele) voor de klant aangeeft. De numerieke score is als een score voor een toets en heeft een absoluut 0-punt. Hier kan geen negatief getal gegeven worden.

De klanten die worden uitgenodigd voor een interview zijn op basis van de volumes die zij hebben afgenomen in 2019 en 2020. Hierin wordt steekproefsgewijs in het Sugar CRM systeem onderzocht of er contact is geweest met klanten in 2019 en 2020. Vanuit de steekproef worden een klanten uitgekozen. Deze klanten worden gevalideerd bij de verkoopmedewerkers, door te vragen aan de verkoopmedewerker of er in het afgelopen jaar en momenteel communicatie plaatsvindt met de klant.

De semigestructureerde interviews zullen worden gehouden aan de hand van de vragenlijst uit Bijlage D: Vragenlijst interview deelvragen 4 en 5. De vragenlijst is gebaseerd op de beschreven impact op de resultaten van de organisatie en verkoopteam, weergegeven in Figuur 2. De onderwerpen uit het interview zijn de vier variabelen van een verkoopteam uit dit figuur, de persoon-, taak-, structuur- en technologievariabele. Het belang van de klant binnen elk van deze variabele wordt gevraagd om een inzicht te krijgen wat belangrijk is voor de klant in een periode van sociale afstand. Deze beschrijvingen worden door het categoriseren van data geanalyseerd. De interviews met de klanten duren ongeveer één uur en voor het verwerken van het interview is twee uur gereserveerd. Ter validatie wordt het interviewverslag naar de klant gestuurd. De validatie betekent dat de inhoud wordt gecontroleerd op juistheid.

De data wordt geanalyseerd door de verschillende beschrijvingen per klant op te delen in subgroepen per variabele die belangrijk zijn voor de klant (categoriseren van data) en wordt opgenomen in de bijlage. Dit is op basis van de antwoorden op de vragenlijst uit Bijlage D: Vragenlijst interview deelvragen 4 en 5. De beschrijvingen worden uit de data geanalyseerd en er wordt bijgehouden of deze categorie vaker voorkomt. De scores van de klanten worden in een Excel bestand samengevoegd om een gemiddelde te berekenen van het belang van de klant voor de gewenste situatie. De gemiddelde scores van de klanten geven een richtlijn voor wat de klanten beschrijven als de gewenste situatie en waar zij dus meer belang bij hebben als dat goed wordt uitgevoerd door een verkoopmedewerker.

3.2.5. Deelvraag 5

Hoe is de klanttevredenheid van een verkoopteam in een situatie van sociale afstand?

De informatie die nodig is voor deze vraag zijn de beschrijvingen van de klanttevredenheid binnen de vier variabelen van een verkoopteam. Naast de beschrijving zal er worden gevraagd om een score te geven van 1: laagst, 3: neutraal, tot 5: hoogst, welke de klanttevredenheid van de klant samenvat. Eventuele beschrijvingen die worden gegeven zullen worden gecategoriseerd per tevredenheid in een variabele. De scores van klanttevredenheid worden samengevoegd in een Excel document. De beschrijving en score geven inzicht in de klanttevredenheid en in welke variabele er eventueel nog ruimte is voor verbetering binnen de klantrelaties van de organisatie.

Deze informatie zal worden uitgevraagd bij de klanten door middel van een interview. De klanttevredenheid wordt verkregen door middel van semigestructureerde interviews met de klanten, door het afnemen van de vragenlijst uit Bijlage D: Vragenlijst interview deelvragen 4 en 5.

De beschrijving van de klanttevredenheid kan worden geanalyseerd door het categoriseren van data en daarnaast zullen de scores in een Excel bestand worden samengevoegd om een overzicht te krijgen van de klanttevredenheid. De interviews zullen worden opgenomen en samengevat in een interviewverslag, welke ter validatie naar de geïnterviewde wordt gestuurd. De interviews met de klanten duren ongeveer één uur en voor het verwerken van het interview is twee uur gereserveerd. Ter validatie wordt het interviewverslag naar de klant gestuurd, om te controleren op juistheid en volledigheid.

3.3. Gegevensanalyse

In de vierde stap van Blaikie (2009) worden de uitgangspunten getest door passende gegevens te verzamelen om het concept of de variabelen te meten en te analyseren. De gegevensanalyse zal gedaan worden op onder andere kwalitatieve data. Hierdoor wordt er door de onderzoeker geïnterpreteerd wat een respondent wil zeggen. Het interviewverslag zal worden voorgelegd bij de respondenten ter validatie. Daarnaast wordt er kwantitatieve data gebruikt ter onderbouwing van de kwalitatieve antwoorden.

De gegevensanalyse bestaat uit het categoriseren van data uit de interviewverslagen, interpreteren van de data en het analyseren van de gegeven scores van de respondenten. Het doel van de gegevensanalyse is om de beschrijvingen en antwoorden te identificeren, waarmee tot adviezen gekomen kan worden welke technologieën nuttig zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden bij sociale afstand. Een overzicht per deelvraag met de acties van de onderzoeker zijn opgenomen in Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies.

De adviezen worden afgeleid uit de resultaten van het onderzoek. Ten eerste worden de technologieën in de eerste deelvraag geïdentificeerd. Vervolgens zal er in de tweede deelvraag beschreven worden hoe deze technologie is ervaren. De beschrijving wordt gecategoriseerd en per categorie wordt door de onderzoeker geïnterpreteerd hoe deze categorie is ervaren door de respondent. Het tweede onderdeel van de tweede deelvraag vraagt aan de respondenten hoe de technologie is ervaren. Door de ervaring toe te voegen aan de technologie, kunnen de technologieën geanalyseerd worden hoe positief of negatief deze ervaren zijn.

De derde deelvraag worden scores opgehaald per technologie op de drie andere variabelen van een verkoopteam. Hierdoor kan er een analyse gedaan worden op de scores van de ondersteuning per technologie en een analyse op de scores die per variabele gegeven zijn. In de vierde deelvraag worden beschrijvingen gevraagd van de gewenste situatie binnen een variabele van een klant. Deze beschrijvingen worden gecategoriseerd en geanalyseerd. Het tweede deel van de deelvraag vraagt een score van de gewenste situatie bij de klanten. In de vijfde deelvraag gaat in op de beschrijvingen van de klanttevredenheid en haalt hier categorieën uit. Daarnaast zal de klanttevredenheid gescoord worden, waarbij de gegevens geanalyseerd kunnen worden.

Er worden adviezen afgeleid uit technologieën op één van de volgende manieren. Ten eerste wordt er gekeken naar de categorieën binnen de technologieën die gemiddeld het meest positief zijn ervaren, in combinatie met de aangegeven gemiddelde positieve ervaring vanuit de verkoopmedewerkers en in welke mate de technologie ondersteuning heeft geboden binnen de andere variabelen. Als de technologie positief beschreven, positief ervaren en goede ondersteuning biedt, wordt deze als advies meegenomen.

Ten tweede wordt er gekeken naar de ondersteuning die per variabele door het ICT-team geboden wordt ten opzichte van de score die per variabele door de klant als gewenste situatie is gegeven. De twee scores die op dezelfde schaal gegeven zijn, worden vergeleken in een gap-analyse. Als derde

optie kunnen adviezen worden afgeleid uit de resultaten van de klantinterviews. De beschrijvingen binnen de variabelen van een verkoopteam worden gecategoriseerd. Wanneer de categorieën die voor de klanten belangrijk zijn door elke klant wordt benoemd, zal als advies worden afgeleid dat een organisatie zich hierop dient te richten om het klantcontact goed te houden. Deze categorieën worden naast de klanttevredenheid gelegd ter controle.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

De volgende paragraaf gaat in op het beschrijven of de gebruikte methodologie valide en betrouwbaar is. Daarnaast worden de ethische kwesties die ter sprake kunnen komen tijdens het onderzoek besproken.

Om een oordeel te kunnen geven over de kwaliteit van het onderzoek, zijn validiteit en betrouwbaarheid erg belangrijk. Betrouwbaarheid gaat in op of met het onderzoeksprotocol en de documentatie, het onderzoek door een andere onderzoeker zal leiden tot dezelfde uitkomsten. De externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid van de bevindingen (Saunders et al., 2019b).

Er zijn verschillende manieren waarop de onderzoeker de validiteit wil gaan borgen. In het eerste interview, wordt met behulp van de expert binnen de organisatie de begrippen geoperationaliseerd voor de vervolginterviews. De technologieën worden uitgevraagd bij de verantwoordelijke ICT-medewerker. De validiteit wordt hier geborgd door in de interviews met de verkoopmedewerkers te vragen of er technologieën verwijderd of bijgevoegd dienen te worden aan de lijst van doorgevoerde technologieën. Het interviewverslag met de ICT-medewerker is verwerkt en ter controle opgestuurd naar de medewerker om de informatie in het verslag te valideren.

Er is voor gekozen zoveel mogelijk verkoopmedewerkers te interviewen, om de betrouwbaarheid te verhogen. De interviews met de verkoopmedewerkers zullen worden opgenomen en vanuit de opname wordt een interviewverslag gemaakt. Er wordt aan elke verkoopmedewerker gevraagd of zij het interviewverslag willen controleren op juistheid. Er wordt voor elke interview met een verkoopmedewerker dezelfde vragenlijst gebruikt.

Het aantal klanten dat geïnterviewd wordt is een lager aantal dan de verkoopmedewerkers. Door minder klanten te interviewen, zullen er minder categorieën en meningen naar voren komen. Dit verlaagt de generaliseerbaarheid. Omwille van de tijd waarin het onderzoek moet plaatsvinden wordt gemikt op het uitvoeren van zes interviews. De klanten worden op basis van verkoopcijfers gefilterd en gecontroleerd op verkoopcijfers in het ERP systeem. Daarnaast wordt er aan de verkoopmedewerkers gevraagd te bevestigen dat er in 2019 en 2020 contact is geweest met de klanten. De interviews met de klanten worden aan de hand van dezelfde vragenlijst gehouden. De interviews worden opgenomen en vanuit de opname wordt een interviewverslag gemaakt. Het interviewverslag wordt opgestuurd naar de klanten om te controleren op juistheid.

De betrouwbaarheid is geborgd door het duidelijk rapporteren van de genomen stappen tijdens de casestudie. Er wordt duidelijk gerapporteerd welke stappen worden ondernomen om tot de bevindingen te komen, welke door andere onderzoekers kunnen worden overgenomen voor vervolgonderzoek. Onderzoeksresultaten worden meegenomen in de bijlage ter inzage en interviewrapporten zijn op aanvraag in te zien voor de begeleider van de scriptie.

De externe validiteit gaat om de mate waarin de onderzoeksresultaten van een bepaalde studie te generaliseren zijn naar alle relevante contexten (Saunders et al., 2019a). Het onderzoek maakt gebruik van een enkelvoudige casestudie, dit beperkt de generaliseerbaarheid. Echter zijn er verschillende

criteria opgesteld waar de case-organisatie aan moet voldoen. De case-organisatie is een organisatie in het MKB en dient groot genoeg te zijn om alle technologische subgroepen aanwezig te hebben uit de technologievariabele. Het bedrijf dient een verkoopteam te hebben. De case-organisatie dient minder omzet gemaakt te hebben tijdens de corona-crisis en door de maatregelen naar aanleiding van de corona-crisis geen fysiek contact te hebben gehad met zijn klanten. De externe validiteit is hierdoor hoger en is beter te generaliseren voor soortgelijke organisaties met dezelfde criteria.

De ethische aspecten die terugkomen in dit onderzoek gaat in op de gedragsnormen in relatie tot de rechten van de geïnterviewden of onderwerpen die anders door het onderzoek worden beïnvloed. Het verzamelen van gegevens brengt ethiek met zich mee waar rekening mee gehouden dient te worden. Er is voor gekozen om alle interviews anoniem te doen en de optie te bieden aan de organisatie en respondenten om zich terug te trekken uit de interviews, waarbij het onderwerp niet gewijzigd mag worden. De onderzoeker dient objectief te blijven door nauwkeurig verslag te doen van interview, waarbij de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd dient te worden. De respondenten worden niet onder druk gezet alvorens of tijdens de interviews.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering van het onderzoek beschreven, hoe dit heeft afgeweken van het initiële plan en worden de resultaten van het onderzoek beschreven.

Beschrijving uitvoering onderzoek

De gekozen case-organisatie is toeleverancier van verpakkingen aan de drankensector. De organisatie heeft door de corona-crisis omzet misgelopen, doet moeite het contact met klanten te onderhouden en besteed aandacht aan klanttevredenheid. Een verkoopteam is verantwoordelijk voor het contact met klanten, maar door de sociale afstand, wordt er een beroep gedaan op de flexibiliteit van een verkoopteam en zijn klanten. Het contact dient onderhouden te worden in een tijd van sociale afstand. De organisatie heeft een verkoopteam bestaande uit 24 personen, opgedeeld in interne en externe verkoopmedewerkers. Verkoopmedewerkers zitten zowel in Nederland als in het buitenland.

Binnen de case-organisatie is er contact gezocht met drie groepen die nodig zijn om antwoord te krijgen op de deelvragen, namelijk team ICT, verkoopmedewerkers en de klanten. Het uitvoeren van het onderzoek heeft geleid tot één interviewverslag met de medewerker van team ICT, 15 interviewerslagen met verkoopmedewerkers en vijf interviewverslagen met de klanten. De interviews duurden gemiddeld tussen de 30 en 45 minuten. Het verwerken van de interviews in een interviewverslag duurden gemiddeld tussen de 2 uur en 3 uur. De data-analyse per interview heeft de onderzoeker 2 tot 2,5 uur per interviewverslag gekost.

Het initiële plan van het onderzoek is opgenomen in Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies. Er is per deelvraag aangegeven in hoeverre er is afgeweken van het plan.

4.1. Resultaten deelvraag 1

Welke veranderingen op het gebied van technologieën zijn ingevoerd of doorgevoerd tijdens de corona-crisis om een verkoopteam te ondersteunen?

Belangrijke informant die verantwoordelijk is voor de doorvoering van de technologieën bij een verkoopteam is geïnterviewd, op basis van de vragenlijst in Bijlage B: Vragenlijst interview deelvraag 1. De uitkomsten van dit interview zijn gevalideerd met een verkoopteam. De validatie houdt in dat bij elke verkoopmedewerker, de antwoorden van de ICT-medewerker zijn gecontroleerd op juistheid en volledigheid. De resultaten van het interview met de ICT-medewerker zijn opgenomen in Bijlage E: Gegevensanalyse deelvraag 1. Hier is één persoon van het team ICT geïnterviewd, omdat diegene verantwoordelijk is voor het doorvoeren van de technologieën van een verkoopteam en daarom als enige relevant. Tijdens de validatie met de verkoopmedewerkers zijn er twee technologieën naar voren gekomen die de verkoopmedewerkers ook als relevant achtten voor dit onderzoek, namelijk onder hulpmiddelen: de training en procedures ten behoeve van de technologieën en onder hardware: muis en toetsenbord.

Variabele	Subgroepen	Geoperationaliseerde technologieën
Technologievariabele	Apparaten	Telefoon en laptop
	Hulpmiddelen	MS Teams, Opportunities, rapporten uit QlikSense, Excel rapporten en 'trainingen en procedures
	Software	Outlook, QlikSense en VPN
	Hardware	Desktop computer, beeldmonitor, bureaustoel, headset en 'muis en toetsenbord'

Tabel 7: Uitkomsten deelvraag 1, operationaliseren van de technologievariabele.

De technologieën die zijn doorgevoerd en ingevoerd bij de organisatie zijn opgenomen in Bijlage E: Gegevensanalyse deelvraag 1. Er zijn twee technologieën toegevoegd die veranderd zijn voor een verkoopteam en de medewerkers hebben geholpen in een situatie van sociale afstand. Deze technologieën zijn de ‘muis en toetsenbord’ en de ‘trainingen en procedures’. Deze zijn iteratief toegevoegd en meegenomen in de vragenlijst. Dit heeft geleid tot de volgende geoperationaliseerde begrippen voor de interviews, weergegeven in Tabel 7.

4.2. Resultaten deelvraag 2

Hoe nuttig zijn ICT ingezette technologieën geweest voor het uitvoeren van de werkzaamheden van een verkoopteam?

Er zijn in totaal 24 verkoopmedewerkers uitgenodigd voor een interview, wat neerkomt op het complete verkoopteam. Initieel was het idee om een kleinere groep te nemen voor een interview, echter is het relevant om zo veel mogelijk respondenten mee te nemen voor dit onderzoek, omdat elke verkoopmedewerker een andere ervaring kan hebben met de technologieën. Het bleek ook dat er geen relevante documentatie aansluit bij de deelvragen en het hierdoor zaak is zoveel mogelijk medewerkers te interviewen, zodat het onderzoek zo breed als mogelijk gedragen is binnen de case-organisatie.

Het idee was om een onderscheid te maken tussen verkoopmedewerkers binnendienst en verkoopmedewerkers buitendienst. Het blijkt echter uit de interviews dat er drie subgroepen zijn; verkoopmedewerkers binnendienst, verkoopmedewerkers buitendienst die normaal op kantoor werken en verkoopmedewerkers buitendienst die al vanuit huis werkten voor de corona-crisis.

Van de totaal 24 gevraagde verkoopmedewerkers, waren er vijf niet beschikbaar voor een interview, zijn er twee personen overgestapt naar een ander team en hebben geen klantcontact meer en zitten er twee personen in de ziektewet. In totaal is er met 15 verkoopmedewerkers een interview gehouden. De interviews zijn gehouden aan de hand van de vragenlijst in Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3.

De tweede deelvraag gaat in op de interviews met de verkoopmedewerkers. De resultaten van de deelvraag zijn opgedeeld in twee delen:

1. Ten eerste de beschreven ervaring, welke is gecategoriseerd uit de data van de verkoopmedewerkers, opgenomen in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 1: Categorieën vanuit de data op de ervaring van de verkoopmedewerkers en Deel 1: Overzicht ervaring verkoopmedewerkers met bijbehorende categorieën;
2. Ten tweede de aangegeven ervaring per technologie van de verkoopmedewerkers, opgenomen in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 2: Ervaring per technologie van de verkoopmedewerkers, Deel 2: Overzicht ervaring met technologie van de verkoopmedewerkers en Deel 2: Aantal ervaring per technologie

De uiteindelijke ervaring van de verkoopmedewerkers is gebaseerd op de uitkomsten van de twee delen, waar de gecategoriseerde data is getrianguleerd met de aangegeven ervaring per verkoopmedewerker.

4.2.1. Beschrijving per technologie

Het eerste deel van de deelvraag gaat in op de categorieën die zijn beschreven door de verkoopmedewerkers. Bij het analyseren van kwalitatieve data, worden interpretaties gedaan door

de onderzoeker. De categorieën zijn op basis van de gevalideerde interviewverslagen met de respondenten opgesteld, meegenomen in Bijlage F: Interviewverslagen verkoopmedewerkers. De interviewverslagen zijn gevalideerd bij de verkoopmedewerkers en vanuit de beschrijving vanuit deze verslagen wordt een analyse gedaan op welke categorieën voorkomen.

De eerste analyse is gedaan door alle interviewverslagen te scannen en vanuit de antwoorden categorieën op te stellen. Deze categorieën zijn opgesteld met een korte uitleg in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 1: Categorieën vanuit de data op de ervaring van de verkoopmedewerkers. De tweede stap is op basis van deze categorieën, door de interviewverslagen te gaan en bij het herkennen van de categorie, een markering toe te voegen aan de beschrijving in het interviewverslag, uit Bijlage F: Interviewverslagen verkoopmedewerkers.

- Positieve beschrijvingen krijgen een groene markering;
- Neutrale beschrijvingen krijgen een gele markering;
- Negatieve beschrijvingen krijgen een rode markering.

Er is per respondent bijgehouden welke categorieën voorkomen en hoe deze ervaren is, meegenomen in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 1: Overzicht ervaring verkoopmedewerkers met bijbehorende categorieën. Per respondent is er een kruisje gezet in de bijlage, als de categorie benoemd is in zijn interviewverslag. Hierin is de eerdergenoemde markering meegenomen en is het onderscheid gemaakt:

- Als de ervaring door de onderzoeker wordt geïnterpreteerd als positief met een groene markering, krijgt het vakje met het kruisje een groene achtergrond;
- Als de ervaring door de onderzoeker wordt geïnterpreteerd als negatief met een rode markering, krijgt het vakje met het kruisje een oranje achtergrond;
- Als de ervaring door de onderzoeker wordt geïnterpreteerd als neutraal met een gele markering, krijgt het vakje met het kruisje een gele achtergrond.

Op basis van Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 1: Overzicht ervaring verkoopmedewerkers met bijbehorende categorieën, zijn de volgende resultaten aangestipt die opvallen per subgroep:

Apparaten

Binnen de subgroep apparaten, bij de technologie laptop, zijn er zeven van de 15 medewerkers die de categorie activiteiten bijhouden en uitvoeren benoemen. Vijf van de 15 medewerkers vinden eigenlijk dat er niet veel veranderd is met het werken van de laptop. Daarnaast geven vier van de zes verkoopmedewerkers van het buitendienst – thuiswerkers team, dat zij betere vaardigheden hebben ontwikkeld om met de laptop te werken.

Zes van de 15 medewerkers geeft aan meer intensief met de mobiele telefoon te werken door de corona-crisis. Hier wordt voornamelijk gerefereerd naar het niet meer gebruiken van de vaste telefoon. Wat ook opvalt is dat de bereikbaarheid zowel positief als negatief wordt ervaren door medewerkers. *“Werk en privé wordt snel gemengd met de mobiele telefoon.”*, geeft een respondent aan. Waarbij een andere respondent ook aangeeft: *“Ik heb ook het gevoel dat iedereen nu meer gewend is om mij op mijn mobiel te bellen en niet meer op mijn vaste nummer.”*. De positieve categorieën over de telefoon gaan daarin meer over het contact met de klant. Zo geeft een respondent aan dat er makkelijker gecommuniceerd kan worden met klanten, die nu meer open staan ook voor de communicatie: *“Wat ik wel merk is dat je intensiever met je telefoon werkt, met bijvoorbeeld WhatsApp voor klanten.”*.

Hulpmiddelen

Het gebruik van MS Teams zorgt dat er zowel intern als extern gecommuniceerd kan worden. Dit wordt benoemd door 11 van de 15 medewerkers. Twee van de 11 medewerkers geven echter aan dat dit niet per se een positief gevolg is. *“Collega’s kunnen je gewoon bellen wanneer ze maar willen, in plaats van dat ze een afspraak inplannen. Je bent veel meer beschikbaar dan ooit.”*, zei één van de respondenten. Hoewel de communicatie dus als gevolg van de corona-crisis moet blijven bestaan, zijn de gedragsregels nog niet altijd direct afgestemd. Eén van de respondenten zei ook in zijn verhaal dat het gebruik van MS Teams op een perfecte tijd is gekomen: *“Nu in de corona tijd zijn we met zijn allen gedwongen om het heel veel te gebruiken en dat heeft heel erg goed uitgepakt.”*. De vraag is natuurlijk of het ook zo goed zou hebben uitgepakt als er geen corona-crisis was.

Het leuke aan MS Teams is dat er ook veel creatieve oplossingen voorbijkomen, die veranderd zijn in een periode van sociale afstand. *“De introductie wordt nu gepland, omdat je het koffiemomentje met de klant ook mist.”*, zei een respondent. Er wordt op de agenda met klantvergaderingen ruimte gecalloceerd om het koffiepraatje te houden.

Bij de Opportuniteiten en rapporten uit QlikSense worden het overzicht en inzicht voornamelijk positief beschreven door de respondenten. Zes van de 15 medewerkers vinden de Opportuniteiten overzichtelijk en vier van de 15 geven aan de inzichten erg te waarderen. Bij de rapporten uit QlikSense, vindt zelfs acht van de 15 het inzicht erg positief en komt het overzicht zes van de 15 keer voor.

Het rapporteren in Excel om de activiteiten bij te houden, wordt vaak negatief ervaren. Zo geeft zeven van de 15 respondenten aan dat het extra werk en tijd kost en vier van de 15 dat ze vinden dat ze dubbel werk doen. Vijf van de 15 respondenten zeggen wel dat het helpt om de activiteiten uit te voeren. Zij beschrijven hierin dat het rapporten in Excel werkt als een to-do lijst voor de komende week om de activiteiten uit te voeren.

Software

Het meest besproken categorie is het gebruikersgemak van Outlook. Deze is maar liefst 14 van de 15 keer teruggekomen in de gesprekken met de respondenten. Hierin wordt vaker benoemd en onderscheid gemaakt in bestanden delen, *“het kopiëren en plakken”*, of beter programma om bestanden te zoeken. Eén respondent geeft aan: *“Echt een grote verbetering, dat andere systeem weet ik al niet meer hoe het heet jo. Dat werkte gewoon niet, ik kan veel meer met Outlook, dat is echt een grote verbetering.”*.

De VPN-verbinding wordt het vaakste besproken met de ongemakken die het heeft voor de gebruiker. Zo wordt er door negen van de 15 respondenten aangegeven dat zij ongemakken ervaren van dit programma. *“VPN zelf is wel onhandig, omdat het een ingewikkeld programma is waardoor de internet connectie langzamer gaat.”*, zegt één van de respondenten. Vijf van de 15 respondenten vinden het wel gemakkelijk te gebruiken. Het lijkt vaak gepaard te gaan met de internet connectie die een medewerker thuis heeft. Het is positief dat bestanden beschikbaar zijn, echter hangt de tevredenheid nu af van de internet connectie die een gebruiker heeft.

Hardware

De hardware is door veel respondenten benoemd in de interviewverslagen, voornamelijk door de verkoopmedewerkers binnendienst en de verkoopteam buitendienst – kantoorwerkers. Het meest aantal positieve reacties gaat in op het uitvoeren van de activiteiten met de bureaustoel, door maar

liefst zeven van de 15 respondenten. Eén respondent geeft zelfs aan: “Eerst was dit op een eetkamerstoel, waardoor ik heel erg last van mijn rug kreeg. Ik moest hierdoor naar een fysiotherapeut.”, wat later gelukkig met een bureaustoel verholpen werd. De hardware is het algemeen komt over het algemeen vaker positief voor, waarbij wordt aangegeven dat: “Het bootst een beetje de werksituatie op kantoor na en dat helpt heel erg.”. Zo helpen een ‘Muis en toetsenbord’, bij zes van de 15 respondenten om de activiteiten uit te voeren.

4.2.2. Ervaring per technologie

Het tweede deel van de deelvraag gaat in op de ervaring die per technologie gegeven is door de verkoopmedewerkers. Er is per verkoopmedewerker uitgevraagd hoe het gevoel tegenover een technologie is. Hiervan is het per medewerker uitgevraagd of de respondent positief, neutraal of negatief tegenover de technologie binnen de subgroep staat. Er kan per respondent, maar één keer een antwoord worden gegeven; namelijk positief, neutraal of negatief. Alle antwoorden zijn meegenomen in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 2: Ervaring per technologie van de verkoopmedewerkers. Vanuit deze bijlage is een samenvatting gemaakt hoe vaak een technologie, welke ervaring heeft gekregen van de verkoopmedewerkers. Hieronder is in Tabel 8 met een kleur weergegeven welke technologieën het vaakst positief, negatief, neutraal en niet van toepassing zijn geweest.

Categorie	Geoperationaliseerde technologie	Aantal keren positief	Aantal keren negatief	Aantal keren neutraal	Aantal keren niet van toepassing
Apparaten	Laptop	6	0	8	1
Apparaten	Mobiel	6	0	7	2
Hulpmiddelen	MS Teams	13	0	2	0
Hulpmiddelen	Opportunities module	8	2	3	2
Hulpmiddelen	Rapporten uit QlikSense	13	0	0	0
Hulpmiddelen	Excel rapporteren	4	6	3	2
Hulpmiddelen	Training en procedures	8	0	2	5
Software	Outlook	12	0	3	0
Software	QlikSense Software	7	0	1	7
Software	VPN verbinding	4	7	4	0
Hardware	Desktop	0	1	1	13
Hardware	Beeldmonitor	8	1	1	5
Hardware	Bureaustoel	7	0	2	6
Hardware	Headset	9	0	1	5
Hardware	Muis en toetsenbord	6	0	5	4

Tabel 8: Uitkomsten ervaring technologie, met kleur aangegeven vaakst positief, negatief, neutraal en niet van toepassing.

Apparaten

De apparaten zijn door de respondenten voornamelijk als neutraal beoordeeld. Acht van de 15 beoordeelt de laptop neutraal en zeven van de 15 beoordeelt de mobiel neutraal. De apparaten zijn niet negatief ervaren door de respondenten. Beide apparaten zijn zes keer positief beoordeeld door de respondenten.

Hulpmiddelen

De hulpmiddelen zijn gevarieerd beoordeeld. Zo zijn MS Teams en de rapporten vanuit QlikSense, 13 van de 15 keer positief ervaren. Het rapporteren in Excel om activiteiten te plannen is echter zes keer negatief beoordeeld. De trainingen en procedures zijn acht keer positief beoordeeld en vijf keer niet van toepassing, wat betekent dat niet iedereen voelde dat er toegang was tot de trainingen of procedures.

Software

De overstap naar Outlook is door 12 van de 15 positief beoordeeld. De QlikSense software is zeven keer positief beoordeeld en zeven keer niet van toepassing, omdat niet iedereen toegang heeft tot deze software. De VPN verbinding is met zeven keer negatief, voornamelijk negatief ervaren.

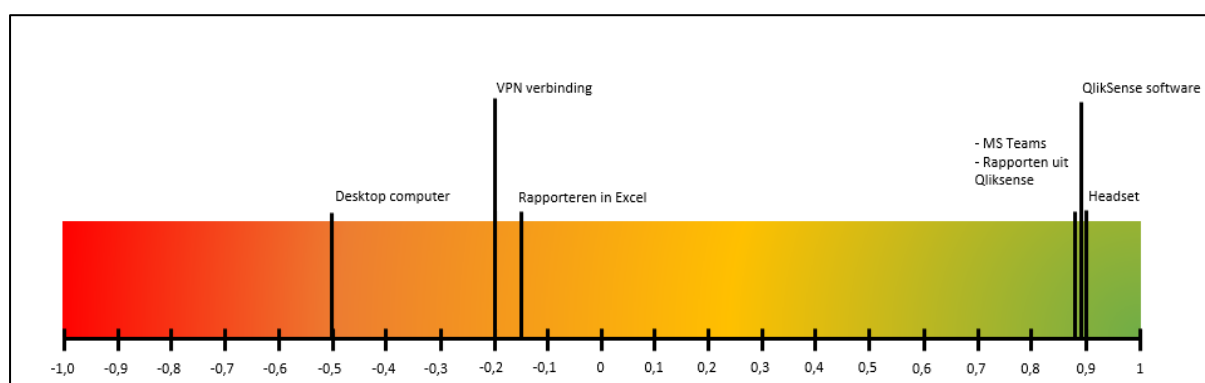
Hardware

De desktop computer is alleen ervaren door de verkoopmedewerkers binnendienst en 13 keer niet van toepassing door de andere medewerkers. De beeldmonitor, bureaustoel, headset en 'muis en toetsenbord', zijn voornamelijk positief door de respondenten beoordeeld. Er komen vaak 'niet van toepassing' scores naar voren, omdat niet iedereen wist van de mogelijkheid om de hardware te krijgen of vanuit het buitenland werkt en daarom al zijn eigen hardware heeft aangeschaft.

Naast een analyse op het aantal keren dat een ervaring per technologie voorkomt, kan er inzichtelijk worden gemaakt hoe technologieën ten opzichte van elkaar worden ervaren. Dit is gedaan in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 1: Categorieën vanuit de data op de ervaring van de verkoopmedewerkers door een getal toe te kennen aan de ervaring van de respondent. Hierin is het volgende toegekend:

- Een score van "1" toegekend, wanneer dit door de respondent als positief is ervaren;
- Een score van "0" toegekend, wanneer dit door de respondent als neutraal is ervaren;
- Een score van "-1" toegekend, wanneer dit door de respondent als negatief is ervaren.

Dit heeft geleid tot het berekenen van gemiddelden op de algemene ervaring van alle respondenten. Hoe dichterbij de score "1", hoe positiever de algemene ervaring en hoe dichterbij de score "-1", hoe negatiever de algemene ervaring. Op basis van alle antwoorden is in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 onder Deel 2: Overzicht ervaring met technologie van de verkoopmedewerkers een overzicht van de gemiddelde ervaring per technologie van alle verkoopmedewerkers. In Figuur 3 is een overzicht gegeven van de vier best ervaren technologieën en de drie minst ervaren technologieën. Hieruit blijkt dat de headset, QlikSense software, MS teams en de rapporten uit QlikSense, gemiddeld het meest als positief worden ervaren. Het rapporteren in Excel, de VPN verbinding software en de desktop computer worden gemiddeld als het meest negatief ervaren.



Figuur 3: Hoogst en laagst scorende technologieën in ervaring (positief: 1, neutral: 0, negatief: -1), uitgebreide versie met alle technologieën is opgenomen in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2.

4.2.3. Resultaten per technologie

Er is op kwalitatief en op kwantitatief niveau data uitgevraagd met betrekking tot de technologieën. Door de data met elkaar te trianguleren, wordt er antwoord gegeven op de deelvraag. Eerst zal er per subgroep van de technologievariabele een korte toelichting worden gegeven over de categorieën uit

het kwalitatief onderzoek en trianguleert vervolgens met de ervaring die per technologie is uitgevraagd bij een verkoopteam. De bevindingen hiervan zijn hieronder per subgroep opgenomen.

Apparaten

Het onderzoek in kwalitatieve data laat zien dat de laptop zes van de 15 keer positief wordt ervaren voor het bijhouden van activiteiten en het uitvoeren van activiteiten. Het meer intensief gebruik van de mobiele telefoon wordt zes van de 15 keer positief beschreven.

Bij het uitvragen van de ervaring per technologie, worden de apparaten het vaakst neutraal ervaren. Volgens de verkoopmedewerkers helpen de apparaten het best in de taakvariabele, om activiteiten uit te voeren. Een verkoopteam buitendienst thuiswerkers scoort de invloed hoger dan een verkoopteam buitendienst kantoorwerkers, wat uit de beschrijvingen is af te leiden door het meer intensief gebruik van de apparaten, waar eerst de primaire focus lag bij klantbezoeken door de medewerkers uit dit team.

Hulpmiddelen

Het onderzoek in kwalitatieve data laat zien dat er vaak positief gesproken wordt over de MS Teams, Opportunites en de rapporten uit QlikSense. MS Teams heeft vaak de categorieën gebruiksvriendelijkheid en communicatie. Opportunites zijn vaak positief benoemd vanwege het overzicht dat het biedt voor de verkoopmedewerkers. De rapporten uit QlikSense heeft vaak de categorieën overzicht en inzicht als positieve ervaring gekregen.

Bij het uitvragen van de ervaring per technologie, scoren MS Teams en de rapporten uit QlikSense het hoogst. Het is opvallend dat de Opportunites hier flink onder zit, omdat het ook een paar keer als neutraal en negatief gescoord is door de verkoopmedewerkers.

De scores die door de medewerkers zijn gegeven op de andere variabelen laten zien dat MS Teams en rapporten uit QlikSense hoog scoren op alle variabelen. De 'trainingen en procedures' worden hier als hulpmiddel ook hoog gescoord, terwijl deze uit het kwalitatief onderzoek en bij het uitvragen van de ervaring per technologie, niet naar voren is gekomen.

Software

Het onderzoek in de kwalitatieve data laat zien dat er vaak positief gesproken wordt over Outlook. De categorie gebruikersgemak komt hier het vaakst voor en wordt door bijna iedere verkoopmedewerkers benoemd. Bij het uitvragen van de ervaring per technologie, is de beste ervaring gemiddeld met de QlikSense software. Outlook wordt ook goed ervaren door de verkoopmedewerkers. De QlikSense software is voor de helft van de verkoopmedewerkers niet van toepassing en kan daardoor sneller hoger scoren.

De scores die door de medewerkers zijn gegeven op de andere variabelen, laat zien dat Outlook erg goed helpt om activiteiten uit te voeren bij de taakvariabele. De QlikSense software scoort hoog op de persoon- en taakvariabele. De QlikSense software scoort gemiddeld het hoogst van de software.

Hardware

Het onderzoek in de kwalitatieve data laat zien dat vaak positief gereageerd wordt op de bureaustoel en 'muis en toetsenbord'. De bureaustoel en 'muis en toetsenbord' worden vaak met de categorie uitvoeren activiteiten positief benoemd. Bij de ervaring per technologie wordt de headset het vaakst als positief ervaren.

Uit de gemiddelde scores van de hardware is er niet een technologie die uitspringt. Echter voor de taakvariabele, worden zowel de monitor, bureaustoel en de headset hoog gescoord voor het uitvoeren van de activiteiten.

4.3. Resultaten deelvraag 3

In hoeverre helpen technologieën een verkoopteam de werkzaamheden uit te voeren in een situatie van sociale afstand?

In de interviews die zijn gehouden op basis van de vragenlijst uit Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3, is er per technologie een score uitgevraagd van de invloed op de andere variabelen binnen een verkoopteam; taak-, structuur- en persoonsvariabele. De scores per respondent zijn gevalideerd en opgenomen in Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3 onder de Gemiddelde scores per subgroep op variabele van een verkoopteam.

4.3.1. Ondersteuning per technologie

In Tabel 9 is een overzicht weergegeven van de gemiddelde scores van de subgroepen. Hieruit blijkt in hoeverre een subgroep in het algemeen heeft bijgedragen in het uitvoeren van de werkzaamheden van een verkoopteam. De scores zijn gegeven op een schaal van 1: helemaal niet, 3: neutraal, tot 5: heel erg.

Subgroep	Gemiddelde per subgroep
Apparaten	2.4
Hulpmiddelen	3.5
Software	3.3
Hardware	3.0

Tabel 9: Scores in hoeverre een subgroep een verkoopteam ondersteund.

In Tabel 9 wordt weergegeven dat de verkoopmedewerkers de hulpmiddelen het hoogst scoren met gemiddeld een 3.5. De software is als tweede subgroep het hoogst gescoord met een 3.3. De apparaten zijn het laagst gescoord met gemiddeld een 2.4. De hardware scoort gemiddeld een 3.0. Binnen de subgroepen vallen technologieën, welke zijn gescoord door de respondenten. Per technologie is weergegeven in Figuur 4 wat de gemiddelde score is, ten opzichte van de neutrale norm.

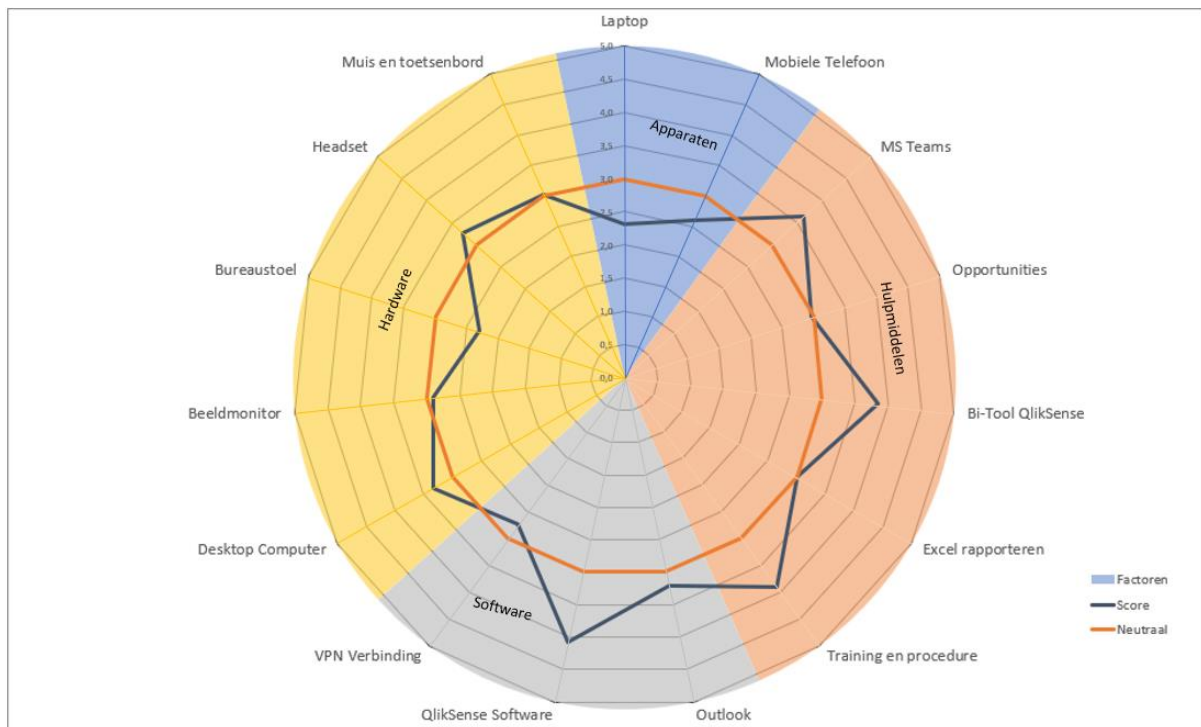
Vanuit de verschillende subgroepen, zijn de technologieën opgedeeld en in Figuur 4 per kleur weergegeven. Deze scores zijn gebaseerd op de gemiddelde scores over de drie andere variabelen, in hoeverre die een verkoopteam ondersteunen.

Apparaten

Beide apparaten scoren onder neutraal. De laptop scoort een 2,3 en de mobiele telefoon een 2,6.

Hulpmiddelen

De hulpmiddelen scoren gemiddeld allemaal neutraal of boven neutraal. MS Teams heeft een score van 3,6, de Opportuniteiten een score van 3,0, de rapporten uit QlikSense een 3,8, het rapporteren in Excel een 3,0 en de 'trainingen en procedures' het hoogst met een 3,9.



Figuur 4: Overzicht gemiddelde scores in hoeverre de technologieën een verkoopteam ondersteunen.

Software

Bij de software scoren de programma's erg variërend. Outlook scoort net boven neutraal met een 3,2. Het softwareprogramma QlikSense heeft in vergelijking met de andere softwareprogramma's erg geholpen en scoort een 4,1 uit de 5,0. De VPN verbinding zit net onder neutraal met een 2,7.

Hardware

De hardware zit qua scores allemaal rond de neutraal of eronder. De desktop computer scoort gemiddeld een 3,3. De beeldmonitor zit er iets onder en scoort een 2,9. De bureaustoel scoort een 2,3, de headset een 3,3 en de 'muis en toetsenbord' een 3,0.

4.3.2. Ondersteuning per variabele

Naast de analyse van de scores per technologie, is er ook een onderscheid in scores per variabele van een verkoopteam, de persoon-, structuur-, taakvariabele. In Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3 onder, Gemiddelde scores per subgroep op variabele van een verkoopteam, is te zien in hoeverre de subgroepen invloed hebben gehad op de variabelen van een verkoopteam. De technologievariabele heeft bovengemiddeld geholpen in het uitvoeren van activiteiten. De technologievariabele heeft neutraal gescoord op het helpen om gestructureerd te werken en onder gemiddeld gescoord voor de bijdrage aan 'kennis en vaardigheden' van een verkoopteam.

	Persoonsvariabele: Kennis en vaardigheden	Structuurvariabele: Gestructureerd werken	Taakvariabele: Activiteiten uitvoeren
<i>Alle verkoopteams</i>			
Apparaten	1,9	2,4	3,1
Hulpmiddelen	3,4	3,5	3,5
Software	3,3	3,1	3,6
Hardware	2,5	2,9	3,5
Gemiddelde score variabele	2,9	3,1	3,5

Tabel 10: Score van de subgroepen op de variabelen binnen een verkoopteam.

Verdere analyse voor onderscheidt in verschillende teams, is opgenomen in Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3 onder Gemiddelde scores per subgroep op variabele van een verkoopteam. De volgende resultaten zijn hierin opvallend:

Persoonsvariabele

In Tabel 10 is te zien dat de apparaten niet bijzonder goed ondersteunend zijn in het uitvoeren van de werkzaamheden. De apparaten helpen het minst met de 'kennis en vaardigheden' van de verkoopmedewerkers en scoort gemiddeld een 1,9. De hulpmiddelen in de 'kennis en vaardigheden' scoren een 3,4. De software scoort ook boven neutraal met een 3,3 en de hardware onder neutraal met een 2,5.

Structuurvariabele

De apparaten helpen ook minder dan neutraal met een 2,4 om gestructureerd te kunnen werken. De hulpmiddelen helpen meer richting "heel erg" met een 3,5. De software is boven neutraal met een 3,1 en de hardware er iets onder met een 2,9.

Taakvariabele

De apparaten scoren bij de taakvariabele ten opzichte van de andere variabelen het hoogst met een 3,1. Ook scoren de hulpmiddelen en de hardware goed met een 3,5. De software scoort het hoogst met een 3,6. De hoogste scores zijn gemiddeld in de taakvariabele.

4.4. Resultaten deelvraag 4

Wat zijn voor een klant de belangrijkste werkzaamheden van een verkoopmedewerker in een situatie van sociale afstand?

Er zijn klanten geselecteerd voor de interviews op basis van volumes dat zij hebben ingekocht in 2019 en 2020. Hierbij komen de klanten op de selectielijst, als er contact is geweest met zowel de verkoopmedewerkers in 2019 als in 2020. Op basis van deze lijst is er steekproefsgewijs in het Sugar CRM systeem gekeken of er contact is geweest met deze klanten in 2019 en 2020. Binnen de selectielijst is er overleg geweest met de verkoopmedewerkers of er contact gelegd kon worden met de klanten van de organisatie. Hieruit zijn zes klanten op de selectielijst terecht gekomen. Deze zes klanten zijn gecontroleerd bij de verkoopmedewerkers of er contact is geweest en in het ERP systeem is er gecontroleerd op omzet in beide jaren. Op basis hiervan zijn zes uitgenodigd voor een interview, waarvan één niet heeft gereageerd op de uitnodiging. Er zijn vijf klanten geïnterviewd.

Tijdens de interviews met de klanten zijn er vragen gesteld over de vier variabelen van een verkoopteam. Dit zijn de persoon-, taak-, structuur- en technologievariabele. Naast te weten hoe de verkoopmedewerkers de technologieën hebben ervaren, is het ook van belang om te weten wat belangrijk is voor de uiteindelijke klant van een verkoopteam. Zij ontvangen het resultaat van het gedane werk binnen de variabelen van een verkoopteam. Hiermee kunnen adviezen worden gegeven waar de focus vanuit het ICT-team zou kunnen liggen om een verkoopteam te ondersteunen om succesvol te zijn in het behouden van het klantcontact.

4.4.1. Beschrijving per variabele

In een situatie van sociale afstand is gevraagd wat voor de klanten de componenten van succes zijn binnen de variabelen en in hoeverre zij dit in een gewenste situatie willen ervaren vanuit de leveranciers. De klanten hebben in een semigestructureerde interview antwoord gegeven op deze vragen, welke vervolgens in een interviewverslag zijn gevalideerd. De beschrijvingen zijn door het

categoriseren van data geanalyseerd en de belangrijkste uitkomsten zijn per variabele hieronder beschreven.

Taakvariabele

De klanten geven aan dat de belangrijkste activiteit vanuit een verkoopteam is om te blijven communiceren. Hierin werd door de klanten als snel onderscheidt gemaakt in het middel van communicatie en hoe vaak zij gecontacteerd wilden worden. De meest gewenste vorm van communicatie is bellen met de mobiele telefoon, welke door vijf van de vijf klanten wordt aangegeven. De videocommunicatie wordt door drie van de vijf klanten als communicatiemiddel benoemd. Vier van de vijf klanten vinden communicatie via de e-mail fijn. Twee klanten geven aan dat zij veel meer via WhatsApp communiceren en één klant geeft aan via Webinars te communiceren.

Twee van de vijf klanten vinden het fijn om wekelijks in contact te zijn met de leverancier. Twee andere klanten van de vijf geven aan dat ze het maandelijks fijn vinden om in contact te zijn. *“Met zo veel manieren om contact te houden, vind ik het wel fijn als ik maandelijks even in contact kom met mijn leverancier om van beide kanten even te checken. Dit hoeft niet lang te zijn en kan soms ook even via WhatsApp.”*. Eén klant geeft aan dat hij op kwartaalbasis contact wil met zijn leverancier, in een kwartaalmeeting waarin alles besproken wordt.

De activiteit die het vaakst wordt aangegeven als belangrijk door de klanten is het leveren van de juiste informatie, welke door vijf van de vijf klanten is benoemd. Daarnaast is laagdrempelig contact belangrijk voor twee van de vijf klanten en probleemoplossend ook voor twee van de vijf klanten. In het contact is daar zeker wel een evolutie geweest door de sociale afstand. *“Het verkopen zelf wordt minder en het begrip wordt belangrijker. Dit zorgt voor een relatie. Iedereen wil verkopen, maar hoe je omgaat met je klant als het minder goed gaat, dat maakt het verschil.”*.

Persoonsvariabele

De persoonsvariabele gaat in op de ‘kennis en vaardigheden’ van de verkoopmedewerkers. Door vijf van de vijf klanten wordt aangegeven dat zij vinden dat de leverancier vaardig moet zijn in de informatie van zijn vakgebied waarin wordt gewerkt. Door drie van de vijf klanten wordt aangegeven dat het reactievermogen van de leverancier goed moet zijn. *“Als je het antwoord op een vraag weet, dan kun je het antwoord direct geven.”*. Door de periode van sociale afstand zegt een klant ook: *“Vaardigheden van een verkoopmedewerker komen in een tijd van sociale afstand echt naar voren. Er kan van een afstand niet meer verkocht worden door het inpalmen van je klant door mee uit eten te nemen, maar er wordt echt verwacht dat je een relatie kan opbouwen.”*.

Door twee van de vijf klanten wordt aangegeven dat zij het erg belangrijk vinden dat de leverancier betrouwbaar is. *“Het beïnvloedt ook onze verkopen als wij niet de goede informatie van onze leveranciers krijgen.”*, zei één van de respondenten.

Structuurvariabele

De structuurvariabele gaat in op in hoeverre de verkoopmedewerkers gecoördineerd en gestructureerd te werk gaan met de klanten. Door vier van de vijf klanten wordt aangegeven dat zij het erg waarderen als een verkoopmedewerker georganiseerd is. *“Als de meeste telefoontjes gaan over hoe met mij gaat, weet je dat de sales persoon zijn processen niet heeft georganiseerd”*, zei één van de respondenten. Dat staat als organisatie niet professioneel. *“Als iemand zijn zaakjes niet op orde heeft, dan doe je liever ook geen zaken met ze.”*, zei een andere respondent.

Daarnaast wordt door drie van de vijf klanten aangegeven dat zij de bereikbaarheid van de leverancier hoog in het vaandel hebben staan. *“Voor mij is het belangrijk dat ik een structuur heb waarin ik de juiste contactpersoon kan bereiken voor noodgevallen, bestellingen, vragen en alle andere dingen. Dat is voor mij cruciaal.”*. Zo geeft een andere klant ook aan dat: *“Voor mij als klant is het heel belangrijk om te weten wie ik moet contacteren, afhankelijk van de vraag die ik heb.”*.

Daarnaast werd door een enkele klant nog benoemd dat timing en efficiency belangrijk zijn. *“Je moet to-the-point zijn en zo snel mogelijk veel informatie vanuit beide kanten in het gesprek delen. Op deze manier maak je elke 30 minuten tot een uur zo betekenisvol mogelijk, vooral als je het vergelijkt met 1 of 2 jaar geleden.”*. Een andere klant zei ook: *“Niemand wil de hele dag in een zoom meeting zitten of video bellen, dus je deelt zo snel mogelijk de informatie en gaat weer achter je scherm weg.”*. In een situatie van sociale afstand is er verandering in de manier hoe gecommuniceerd wordt en met een agenda gewerkt wordt om zo efficiënt mogelijk te zijn.

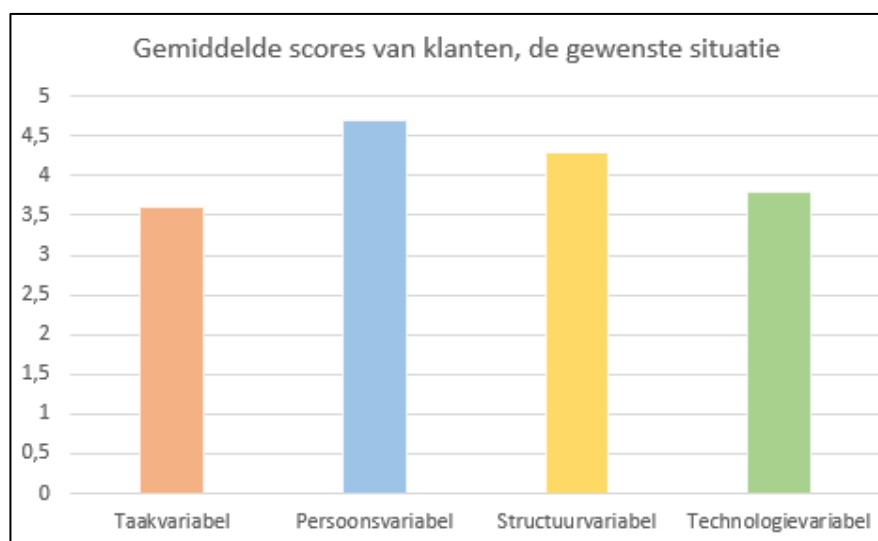
Technologievariabele

Door vier van de vijf klanten wordt beschreven dat de technologievariabele succesvol is door het efficiënt informatie delen via de beschikbare technologieën. *“Business meetings zijn veel minder leuk en veel meer efficiënt tegenwoordig.”*, zei een klant. Eén andere klant geeft ook aan: *“Je kan niet inactief in een zoom meeting zitten.”*. Door twee van de vijf klanten wordt aangegeven dat de productiviteit en gebruikersgemak erg belangrijk zijn aan de technologieën waarmee gewerkt wordt tegenwoordig. *“Ik heb eigenlijk liever een telefoontje of een Zoom vergadering, omdat het makkelijker is om een gesprek met iemand te hebben en het kost niet heel veel tijd voor mij.”*, zei een klant.

Daarnaast helpt de persoonlijke aanpak door middel van de videocommunicatie platformen om het klantcontact te onderhouden. *“De Zoom meetings geven ons een persoonlijke aanpak aan alles. Het helpt ons om menselijke emoties te herkennen, lichaamstaal en hoe het met die persoon gaat.”*, zei een respondent.

4.4.2. Score gewenste situatie

Er is gevraagd aan de klanten om een score te geven wat het belang van de variabele voor de klant weergeeft. Hierin is een score van 1: laagst, 3: neutraal, tot 5: hoogst gegeven, welke aangeeft in hoeverre het voor een klant belangrijk is dat een verkoopteam het werk binnen de variabele uitvoert. Deze gewenste situatie van de klant is Figuur 5 weergegeven.



Figuur 5: Gewenste situatie per variabele van een verkoopteam voor de klanten.

De klanten geven aan dat de persoonsvariabele het meest belangrijk is om uitgevoerd te worden. Hierin komen de 'kennis en vaardigheden' van de verkoopmedewerkers terug. De klanten geven een lagere score voor de activiteiten in de taakvariabele voor een gewenste situatie.

4.5. Resultaten deelvraag 5

Hoe is de klanttevredenheid van een verkoopteam in een situatie van sociale afstand?

De klanttevredenheid is opgevraagd door een beschrijving per variabele te vragen en een score per variabele. Eerst zal de beschrijving worden benoemd met de categorieën die opgesteld zijn. Vervolgens wordt de score van de klanttevredenheid benoemd.

4.5.1. Beschrijving klanttevredenheid

De klanttevredenheid is opgedeeld in de vier variabelen: taak-, persoon-, structuur- en technologievariabele.

Taakvariabele

De taakvariabele wordt gemiddeld door de klanten beoordeeld met een 4,6. De taakvariabele gaat vooral in op de activiteiten tussen de leverancier en klant. *"Ik heb veel leuk contact met ***** en ook via WhatsApp hebben we vaak tussendoor even contact."*, zei een klant die een 5 heeft gegeven. De persoonlijke aanpak en bereikbaarheid wordt erg gewaardeerd. Een andere klant geeft aan: *"Bij jullie verkoopteam zit het allemaal goed. Ik weet hoe ik jullie kan bereiken. Jullie team komt altijd terug met de informatie die ik nodig ben. Reageert snel en behulpzaam!"*. Een andere klant geeft ook nog aan: *"In het afgelopen jaar is het wel veel actiever geworden."*

Persoonsvariabele

De persoonsvariabele gaat in op de kennis en vaardigheden van een verkoopteam in de situatie van sociale afstand. Deze variabele heeft gemiddeld het minst hoog gescoord, met een 4,3. Hoewel er geen duidelijke feedback punten zijn, is het gevoel bij de klanten hier het minst hoog. Een klant gaf aan: *"Hier geef ik wel weer een 5. ***** heeft enorm goede kennis van de producten en kan daarin ook een goede adviserende rol spelen, wat ik belangrijk vind."*. Daarnaast zei één andere klant: *"Jullie staan altijd klaar om ons te helpen en hebben altijd onze uitdagingen begrepen, dat vind ik heel erg fijn. Er zijn nooit harde discussies geweest, altijd constructieve discussies."*

Structuurvariabele

*"*** is een erg gestructureerd bedrijf. We hebben goede training sessies gehad, met de juiste informatie, wat voor ons heel belangrijk is."*, zei een klant. De tevredenheid is gemiddeld een 4,8 en heeft als drijfveer de manier waarop de klant de organisatie kan bereiken.

Technologievariabele

De technologievariabele heeft een score van 4,5. Hierin geeft een klant aan: *"Tijdens corona is er veel contact geweest met de telefoon, maar ook via WhatsApp met jullie organisatie. De WhatsApp is wel meer in gebruik met klanten en toeleveranciers die we mogen, dat helpt wel in het snelle schakelen."*. Hoewel WhatsApp dus een communicatiemiddel is, wordt het niet zomaar met elke leverancier gebruikt.

4.5.2. Score klanttevredenheid

De algemene klanttevredenheid van de geïnterviewde klanten ligt erg hoog bij de organisatie. De klanten zijn tevreden met de verkoopmedewerkers.

Variabele	Klanttevredenheid
Taakvariabele	4,6
Persoonsvariabele	4,3
Structuurvariabele	4,8
Technologievariabele	4,5

Tabel 11: Gemiddelde klanttevredenheid van klanten.

De klanttevredenheid vanuit de klanten is in Tabel 11 weergegeven. De hoogst scorende variabele is de tevredenheid in de structuurvariabele en de laagst scorende variabele is de persoonsvariabele. De persoonsvariabele gaat in op de kennis en vaardigheden.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de discussie, conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. De discussie kijkt naar de resultaten gepositioneerd ten opzichte van de literatuur uit hoofdstuk twee. Vervolgens worden de conclusies, aanbevelingen en persoonlijke reflectie geformuleerd.

5.1. Discussie

Vanuit de onderzoekaankpak is gezocht naar digitaal technologische factoren die ondersteunend zijn aan een verkoopteam tijdens de corona-crisis. Dit is onderzocht door; te zoeken naar digitale technologieën die gebruikt worden bij sociale afstand, wat de impact van deze technologieën is en hoe deze impact kan worden gemeten bij organisatorische verandering. Er is door Hartmann en Lussier (2020) op basis van Leavitt's model (1965) een model gecreëerd die inzicht geeft in de variabelen van een verkoopteam in een tijd van organisatorische verandering. Op basis van dit model is een empirisch onderzoek gedaan bij een case-organisatie, om te onderzoeken hoe de technologievariabele een verkoopteam kan ondersteunen in een situatie van sociale afstand. Het model is als 'bril' gebruikt om naar een organisatie te kijken en adviezen af te leiden uit de technologieën die opvallen bij zowel de verkoopmedewerkers of de klanten.

Het onderzoek is uitgevoerd door IT te operationaliseren in de technologievariabele in het model van Hartmann en Lussier (2020). Voor dit onderzoek heeft het model goed uitgepakt, omdat het zich richt op de verschillende variabelen waaruit een verkoopteam bestaat en zich niet alleen richt op de IT van een verkoopteam. Door goed te begrijpen hoe een verkoopteam in zijn geheel wordt beïnvloed door de technologieën, wordt het begrip duidelijker waar bij een verkoopteam ondersteuning nodig is en waar al goed geholpen wordt. Hierdoor vindt er op strategisch niveau een betere sturing vanuit de technologie plaats op een verkoopteam.

Er is gekozen om vanaf het begin een focus te hebben op organisaties in het MKB die een verkoopteam hebben. Er is hiervoor gekozen, vanwege de verwachting dat grote bedrijven een hogere volwassenheid hebben qua technologieën. De stelling is ingenomen dat organisaties in het MKB de lage volwassenheid hebben met technologieën en tijdens een corona-crisis met hetzelfde vraagstuk zullen zitten als de case-organisatie heeft gehad met investeringen die gemaakt moesten worden.

Verder kan er bediscussieerd worden of de technologievariabele, zoals deze is ingezet door Hartmann en Lussier (2020), het gewenste onderscheid maakt tussen de technologieën die worden ingezet door een organisatie. Zo vallen de apparaten volgens de definitie onder de hardware, echter zal de hardware niet altijd vallen onder de apparaten. Er is hier een verdieping slag gemaakt met apparaten ten opzichte van hardware en gebruik gemaakt door de vooraf opgestelde subgroepen die in de literatuur staan. Het uiteindelijk vaststellen van de ervaring van de technologieën is onderverdeeld in het kwalitatieve en kwantitatieve onderdeel van de onderzoeksvraag. De categorieën zijn vastgesteld op basis van de interesse van de onderzoeker en wat er opvalt in de beschrijvingen van de respondenten. Dit zijn geen vooraf opgestelde categorieën, of categorieën die bewezen zijn in de literatuur.

De adviezen die door de onderzoeker worden opgesteld zouden in eerste instantie alleen op basis van de positief beschreven technologieën en variabelen gaan. Uit de gegevensanalyse blijkt echter dat het ook erg interessant is om de discrepanties verder uit te lichten. Zo zijn er technologieën met positieve beschrijvingen voorgekomen, die niet in de ervaring het meest positief terugkomen. Op basis hiervan zijn ook adviezen geformuleerd.

5.2. Conclusies

Op basis van de hoofdvraag zijn er deelvragen opgesteld om antwoord te geven op de hoofdvraag. Binnen de deelvragen zijn de gegevens verzameld en geanalyseerd. Hieronder zijn er per optie om tot adviezen te komen, zoals weergegeven in Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies, conclusies per deelvraag getrokken binnen deze opties in de subhoofdstukken: Technologieën, gap-analyse en gewenste situatie.

De eerste deelvraag gaat in op welke technologieën er in de organisatie zijn ingevoerd en doorgevoerd in een situatie van sociale afstand. Hierin kan geconcludeerd worden dat alle voorgestelde subgroepen binnen de variabele aanwezig zijn binnen de organisatie en gebruikt wordt door een verkoopteam. Er zijn meer hulpmiddelen en hardware technologieën toegepast dan apparaten en software. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het voor het portfolio binnen deze subgroepen groter is in de doorvoering dan binnen de andere subgroepen.

5.2.1. Technologieën

De tweede deelvraag gaat in op de ervaring van de verkoopmedewerkers bij de ingevoerde en doorgevoerde technologieën binnen de organisatie. Bij de technologievariabele, zijn de technologieën onderverdeeld in de subgroepen: Apparaten, hulpmiddelen, software en hardware. De derde deelvraag gaat in op de ondersteuning van de technologie bij de variabelen. Per subgroep zijn hieronder conclusies per subgroep van technologieën benoemd. Deze conclusies zijn opgebouwd uit de resultaten in Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2 met Deel 1: Categorieën vanuit de data op de ervaring van de verkoopmedewerkers, Deel 2: Ervaring per technologie van de verkoopmedewerkers en Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3 met Overzicht antwoorden respondenten en gemiddelden.

Apparaten

De laptop helpt het meest met activiteiten bijhouden en uitvoeren. De mobiele telefoon wordt voornamelijk positief beschreven door het meer intensief gebruik van het apparaat. De apparaten worden niet bijzonder positief beoordeeld. De scores van de technologieën zitten qua ondersteuning in sociale afstand onder de neutrale norm. Er kan geconcludeerd worden dat in vergelijking met voor de corona-crisis, de ondersteuning niet enorm veranderd is door middel van de apparaten.

Hulpmiddelen

MS Teams helpt in de werkzaamheden door de gebruiksvriendelijkheid en de communicatie. De ervaring is heel positief bij MS Teams. Communicatie wordt ook door twee respondenten als negatief ervaren, beide respondenten komen uit een verkoopteam buitendienst thuiswerkers. MS Teams scoort ook hoog in de ondersteuning van de werkzaamheden binnen de variabelen van een verkoopteam. Er kan geconcludeerd worden dat MS Teams een nuttig hulpmiddel is ter ondersteuning van een verkoopteam. Voor de verkoopteam buitendienst thuiswerkers is de beschikbaarheid voor communicatie niet gewenst. Mogelijkerwijze zijn zij gewend om op afstand te werken met minder bemoeienis van collega's en hebben zij mandaat om werkzaamheden uit te voeren hoe dat voor hen het beste past. De drempel om nu contact te leggen is zo laag, dat dit een risico kan zijn voor het zelf inrichten van de werktijden.

Opportunities worden vaak benoemd vanwege de overzichtelijkheid van het programma voor de verkoopmedewerkers. Opportunities worden niet bijzonder positief beoordeeld en is neutraal in het ondersteunen van de werkzaamheden van de verkoopmedewerkers. Er kan geconcludeerd worden dat het overzicht voor de werknemers positief is, maar het niet bijzonder helpt bij de werkzaamheden.

Rapporten uit BI-tool QlikSense helpen positief in de categorieën overzichtelijk en inzicht die het de verkoopmedewerkers geeft. De rapporten uit de BI-tool QlikSense worden heel positief ervaren door de medewerkers. De rapporten bieden ook goede ondersteuning op de variabelen van een verkoopteam. Er kan geconcludeerd worden dat de rapporten uit BI-tool QlikSense een nuttig hulpmiddel is ter ondersteuning van een verkoopteam.

Het rapporten in Excel om activiteiten bij te houden is vaak negatief beschreven vanwege de extra werk en tijd die erin zit om het bij te houden. Het valt op dat vaker positief beschreven wordt dat het helpt om activiteiten uit te voeren, zo blijkt uit de interviewverslagen dat het komt door het to-do lijstje die het genereert voor de medewerkers per week. De verantwoording die gegeven moet worden wordt zowel positief als negatief ervaren. Gemiddeld is het gevoel bij de hulpmiddel negatief. Het geeft een neutrale ondersteuning op de andere variabelen van een verkoopteam voor de werkzaamheden. Er kan geconcludeerd worden dat een dergelijk systeem kan helpen om de activiteiten uit te voeren, maar dat echter de manier waarop het nu wordt ingezet negatief wordt ervaren en zorgt voor extra werk.

De trainingen en procedures blinken niet uit binnen een bepaalde categorie. De ervaring van het hulpmiddel is gemiddeld wel heel erg positief. De ondersteuning wordt ook gemiddeld over de variabelen van een verkoopteam erg hoog gescoord. Er kan geconcludeerd worden dat het erg nuttig is voor het uitvoeren van de werkzaamheden, maar niet een bijzondere ondersteuning biedt ten opzichte van voor de corona-crisis.

Software

Outlook wordt door de meeste medewerkers positief gewaardeerd binnen de categorie gebruiksvriendelijkheid, echter valt op dat het niet het meest positief gemiddeld ervaren is door de medewerkers. De software wordt als een neutrale bijzaak gezien om e-mail contact met klanten te hebben en is niet voor iedereen daarmee een positief, maar een neutrale ervaring. De ondersteuning op de variabelen binnen een verkoopteam zitten in dezelfde lijn en wordt net iets boven neutraal gescoord. Er kan geconcludeerd worden dat een gebruiksvriendelijk mailprogramma bijdraagt aan het uitvoeren van de werkzaamheden.

QlikSense Software is vaak niet van toepassing gescoord bij de vraag hoe het ervaren is door de medewerkers. De software is niet voor iedereen beschikbaar gesteld en er zijn paar beperkt aantal licenties. De software wordt door de mensen die er gebruik van mogen maken wel als heel positief ervaren. Het helpt daarnaast ook met de hoogste score in het uitvoeren van de werkzaamheden binnen de variabelen van een verkoopteam. Er kan geconcludeerd worden dat QlikSense software, ondanks dat het niet door iedereen gebruikt wordt, heel positief is voor het uitvoeren van de werkzaamheden.

VPN verbinding wordt heel vaak beschreven dat het ongemakkelijk te gebruiken is voor de werknemers. Vaak wordt dit benoemd vanwege een slechte internet connectie die een werknemer thuis heeft. Het helpt in gebruikersgemak wel vanwege de bestanden waar de werknemers bij kunnen vanuit huis. Over het algemeen wordt de software negatief ervaren. Het scoort ook onder de neutrale norm in het uitvoeren van de werkzaamheden binnen de variabelen van een verkoopteam. Er kan geconcludeerd worden dat er een programma dient te zijn, waardoor bestanden beschikbaar zijn voor de werknemers. De VPN verbinding is hier echter een negatieve oplossing voor.

Hardware

De desktop computer is door te weinig medewerkers benoemd om iets van te vinden en kunnen geen conclusies aan gehangen worden.

Beeldmonitoren worden niet binnen een specifieke categorie benoemd. Het wordt gemiddeld door de verkoopmedewerkers als positief ervaren. De score op de variabelen is lager dan de neutrale norm.

Bureaustoel wordt vaak positief beschreven voor het uitvoeren van de activiteiten. Gemiddeld wordt de bureaustoel ook heel positief ervaren. Gemiddeld over alle variabelen scoort de bureaustoel onder de neutrale norm in hoeverre het helpt in uitvoeren van werkzaamheden, echter blijkt dat het wel hoog scoort voor de taakvariabele. Er kan geconcludeerd worden dat de bureaustoel een positief effect heeft op het uitvoeren van de werkzaamheden van de verkoopmedewerkers.

Headset komt niet benoemd waardig binnen een categorie voor. Diegene waar de categorie wel benoemd is, is het heel erg positief ervaren met gemiddeld de hoogste score. De headset helpt in de werkzaamheden van de verkoopmedewerkers binnen de variabelen, met als hoogste score binnen de taakvariabele.

Muis en toetsenbord zijn tijdens het onderzoek toegevoegd door een respondent en is daarna vaak beschreven in de categorie voor het uitvoeren van activiteiten. Hier komt het vaak positief in terug. Het valt op dat de algemene ervaring van de technologie minder hoog ligt. Het helpt gemiddeld neutraal om de werkzaamheden binnen de variabelen uit te voeren.

5.2.2. Gap-analyse

De tweede optie om tot adviezen te komen is door middel van een gap-analyse. Deze is uitgevoerd met behulp van de derde en vierde deelvraag. De derde deelvraag gaat in op de mate waarin een technologie heeft geholpen om de werkzaamheden uit te voeren binnen een andere variabele van een verkoopteam, de taakvariabele, persoonsvariabele en structuurvariabele. Conclusies worden getrokken op basis van Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3 en de resultaten beschreven in Hoofdstuk 4. Deze conclusies worden vergeleken met de resultaten uit de vierde deelvraag. De vierde deelvraag gaat in op de gewenste situatie per variabele van een verkoopteam. Hieronder worden er per variabele conclusies getrokken.

De onderzoeker gaat vervolgens in op de gap-analyse tussen de mate waarin een verkoopteam voelt ondersteunt door het ICT-team, in vergelijking met het belang van de klant binnen de variabelen. Hier is per variabele een korte toelichting opgegeven wat geconcludeerd kan worden. Om hierin de vergelijking te kunnen treffen is er gebruik gemaakt van dezelfde schaal van 1 tot 5, in zowel deelvraag 3, als in deelvraag 4. In Figuur 6 is een visueel overzicht gegeven van de gap-analyse.

Taakvariabele

Gemiddeld is er door alle subgroepen hoger dan 3 gescoord op de taakvariabele, waaruit geconcludeerd kan worden dat het ICT-team een verkoopteam goed heeft geholpen in de taakvariabele. De softwareprogramma's die het ICT-team heeft ingezet in de organisatie in een periode van sociale afstand helpen het meest met een 3,6.

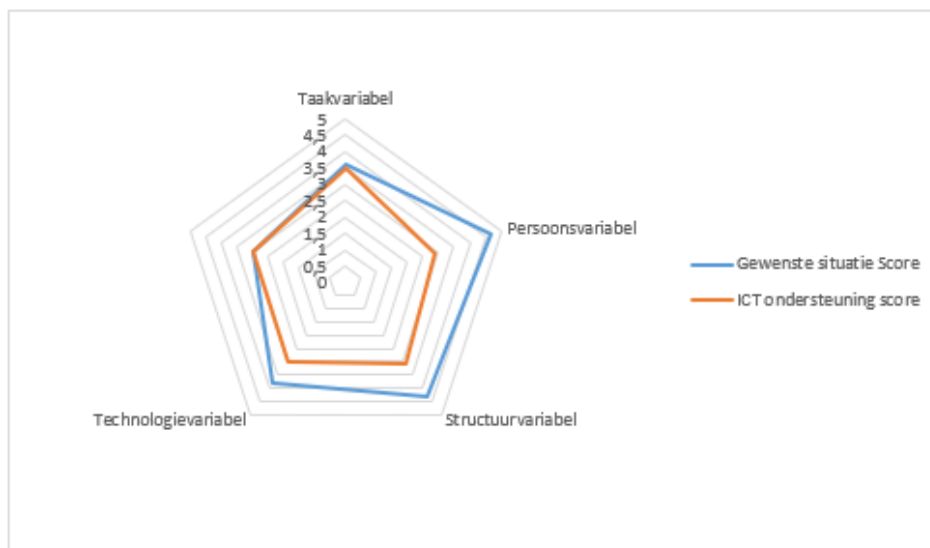
In verhouding scoort de subgroep hardware in de taakvariabele, ten opzichte van de andere variabelen, erg hoog. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de aanschaf van hardware voornamelijk helpt in het uitvoeren van activiteiten en een verkoopteam minder helpt in het gestructureerd werken of de kennis en vaardigheden van een verkoopteam.

Er wordt door het ICT-team op een goede manier geholpen om de activiteiten uit te voeren van de verkoopmedewerkers binnen de taakvariabele. Dit is terug te zien in de hoge klanttevredenheid van een 4,6. De ondersteuning die de verkoopmedewerkers voelen vanuit het ICT-team is in lijn met het belang dat de klanten gemiddeld geven voor de variabele. De klanten geven een score van gemiddeld een 3,6 en vinden de taakvariabele daarmee de minst belangrijke variabele van een verkoopmedewerker. Er kan geconcludeerd worden dat op basis hiervan, er geen gap zit in de taakvariabele.

Persoonsvariabele

De hulpmiddelen die door het ICT-team zijn ingezet in een periode van sociale afstand, helpen het meeste in de persoonsvariabele van een verkoopteam. De apparaten en hardware helpen het minste in het uitvoeren van de werkzaamheden binnen de persoonsvariabele. Uit de Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3 onder Overzicht antwoorden respondenten en gemiddelden, is te zien dat de QlikSense software het beste helpt in het uitvoeren van werkzaamheden en bijdraagt aan de persoonsvariabele. Dit komt ook uit de rapporten uit het softwaresysteem. Daarnaast helpen de trainingen en procedures binnen deze variabele.

De klanten geven het belang van de persoonsvariabele voor de klant weer met een 4,7 uit de 5. Dit wordt gemiddeld door alle klanten dus erg hoog gescoord. Een verkoopteam voelt zich iets onder neutraal met een 2,9, enigszins ondersteunt door ICT in de kennis en vaardigheden. Er kan geconcludeerd worden dat er een gap zit tussen het belang van de klant en de mate waarin het ICT-team ondersteuning biedt met de technologieën voor deze variabele in een verkoopteam. Dit blijkt ook uit de klanttevredenheid die binnen de persoonsvariabele gemiddeld het laagst scoort van alle variabelen met een 4,3.



Figuur 6: Gewenste situatie van klant versus de ervaren ondersteuning van verkoopmedewerkers door ICT team.

Structuurvariabele

De hulpmiddelen zijn ook erg ondersteunend in de structuurvariabele. Dit komt terug uit de gemiddelde score van een 3,5 bij alle verkoopmedewerkers. Daarnaast helpt de software ook enigszins in de structuurvariabele bij de verkoopmedewerkers. De apparaten helpen als subgroep het minst in deze variabele. De bureaustoel helpt het minst als technologie in gestructureerd werken. De

hulpmiddelen rapporten uit QlikSense en de trainingen en procedures helpen het meest in de structuurvariabele.

Over het algemeen kan er geconcludeerd worden dat de ingezette technologieën de verkoopmedewerkers het beste ondersteunen in het uitvoeren van activiteiten in de taakvariabele. De verkoopmedewerkers voelen zich met alle technologieën het minst ondersteunt in de kennis en vaardigheden van de persoonsvariabele. De software helpt het beste om de activiteiten uit te voeren, de hulpmiddelen helpen het beste in de kennis en vaardigheden en gestructureerd werken. De apparaten helpen het minst in de ondersteuning binnen de drie variabelen.

De klanten geven het belang van de structuurvariabele voor de klant weer met een 4,3 uit de 5. Hiermee zit het gemiddelde van alle klanten lager dan de persoonsvariabele. Een verkoopteam voelt zich gemiddeld, boven neutraal met een 3,1, iets meer dan enigszins ondersteunt binnen deze variabele. De klanttevredenheid ligt gemiddeld het hoogst in de structuurvariabele met een 4,8. Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat er ruimte is voor verbetering wat betreft de ondersteuning van het ICT-team, echter met een dergelijk hoge tevredenheid er geen gap is.

5.2.3. Gewenste situatie

De vierde en vijfde deelvraag gaat in op de belangen van de klanten van een organisatie, in een periode van sociale afstand en de klanttevredenheid per klant. Hierin zit de derde optie om tot adviezen te komen door gebruik te maken van de categorieën die door de klanten als belangrijk worden ervaren, met daarbij de klanttevredenheid bij de organisatie te analyseren. Hieronder zijn conclusies neergezet op basis van de analyse die is gedaan op de categorieën, opgenomen in Bijlage J: Gegevensanalyse deelvraag 4 en Bijlage K: Gegevensanalyse deelvraag 5.

Taakvariabele

De taakvariabele wordt door alle klanten al snel een link gelegd naar de communicatie van een verkoopmedewerker met de klant. Hierin zijn er per klant verschillende voorkeuren, waar er gemiddeld een contactmoment per maand wordt verwacht. Er kan geconcludeerd worden dat de informatievoorziening hierin voor klanten de belangrijkste activiteit is. De klanttevredenheid binnen de taakvariabele is gemiddeld een 4,6.

Persoonsvariabele

Binnen de persoonsvariabele is het voor de klanten belangrijk dat de verkoopmedewerkers informatievaardig zijn. De klanttevredenheid van de persoonsvariabele ligt gemiddeld op een 4,3, wat de laagst scorende variabele is. De klanten geven een gewenste situatie score van gemiddeld 4,7 en hebben daarmee het meeste belang bij de persoonsvariabele. Er kan geconcludeerd worden dat de informatievaardigheid en informatievoorziening binnen een organisatie goed op orde dient te zijn om klanttevredenheid te borgen.

Structuurvariabele

Bij de structuurvariabele wordt door de klanten het vaakst aangegeven dat zij het belangrijk vinden dat een verkoopmedewerker georganiseerd is. Daarnaast zijn doel, timing, efficiënt en bereikbaarheid ook categorieën die de klanten belangrijk vinden in een verkoopmedewerker. De klanten geven een klanttevredenheidsscore van 4,8, wat de hoogst scorende variabele is. De klanten geven een gewenste situatie score van 4,3. Er kan geconcludeerd worden dat een georganiseerde verkoopmedewerker bijdraagt aan de klanttevredenheid van de klanten.

Technologievariabele

Binnen de technologievariabele is voor de klanten belangrijk dat de verkoopmedewerker efficiënt werkt. Daarnaast zijn gebruikersgemak, productiviteit, integratie, kwaliteit en persoonlijk aanpak met technologie ook belangrijk. De klanttevredenheid scoort een 4,5. De klanten geven een gewenste situatie score van 3,8.

5.2.4. Conclusies overzicht

Zoals weergegeven in Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies, leiden de antwoorden van de respondenten, na analyse van de onderzoeker, tot drie opties van adviezen. De adviezen worden gehaald uit de technologieën, de gap-analyse en de gewenste situatie van de klant. In Tabel 12 is een overzicht van de conclusies die gebruikt kunnen worden om tot algemene adviezen te komen.

Advies optie	Benaming	Conclusie
Technologieën	MS Teams - video communicatie platform	MS Teams is een nuttig hulpmiddel ter ondersteuning van een verkoopteam. Het helpt voornamelijk in communicatie en is gebruiksvriendelijk.
Technologieën	Opportunities – overzicht prioriteiten	Opportunities geeft een duidelijk overzicht in de prioriteiten voor de medewerkers. Dat wordt erg gewaardeerd en ondersteunt. Het programma zelf is niet het meest positief hiervoor beoordeeld.
Technologieën	QlikSense - BI-tool rapportages	De rapportages uit QlikSense geven de medewerkers inzicht en overzicht, wat erg ondersteunt in het uitvoeren van werkzaamheden.
Technologieën	Rapporten in Excel – to-do lijstje	De rapporten in Excel om activiteiten bij te houden helpt om de activiteiten uit te voeren als to-do lijstje, maar wordt negatief ervaren door het dubbel en extra werk dat het kost.
Technologieën	Outlook - Gebruiksvriendelijke softwareprogramma's	Outlook heeft ondersteunt als gebruiksvriendelijk geïmplementeerd softwareprogramma dat daardoor bijdraagt aan het uitvoeren van de werkzaamheden.
Technologieën	QlikSense - BI-tool software	De software QlikSense heeft enorm geholpen in het uitvoeren van de werkzaamheden en is gebruiksvriendelijk als software.
Technologieën	VPN Verbinding – beschikbaarheid bestanden	De VPN verbinding wordt negatief ervaren door de medewerkers, maar helpt om bestanden beschikbaar te stellen voor de medewerkers. Betere manier vinden om bestanden beschikbaar te stellen voor medewerkers.
Technologieën	Bureaustoel	De bureaustoel helpt om activiteiten uit te voeren en bootst de kantooromgeving na. Het voorkomt fysieke klachten.
Technologieën	Headset	De headset zorgt voor minder ruis en meer focus bij de medewerkers.
Technologieën	Muis en toetsenbord	De muis en toetsenbord helpen om activiteiten uit te voeren en bootst de kantooromgeving na om goed te kunnen werken.
Gap-analyse	Betere ondersteuning kennis en vaardigheden	Er kan geconcludeerd worden dat een betere ondersteuning vanuit de technologieën op de kennis en vaardigheden gewenst is. Door continue verbetering en door ontwikkelen van de technologieën die aansluiten bij de variabelen, kan dit worden geborgd.
Gewenste situatie	Taakvariabele - Informatievoorziening	Er kan geconcludeerd worden dat het belang voor informatievoorziening vanuit de klanten hoog is.
Gewenste situatie	Taakvariabele – Maandelijks contact	Er kan geconcludeerd worden dat klanten het waarderen om maandelijks in contact te zijn met de leveranciers.
Gewenste situatie	Persoonsvariabele – Informatievaardig	Het is voor de klant belangrijk dat de verkoopmedewerker de juiste informatie heeft en weet te communiceren wanneer het nodig is.
Gewenste situatie	Structuurvariabele – georganiseerd	Het is voor de organisatie belangrijk om goed georganiseerd te zijn en de juiste manieren beschikbaar heeft voor een klant om via deze structuur in contact te komen met de juiste medewerkers.

Tabel 12: Overzicht conclusies

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

In een periode van sociale afstand door de maatregelen vanuit de corona-crisis, is er onderzoek bij een organisatie gedaan die erg geraakt is door de crisis en heeft gekozen om te blijven investeren in technologieën om een verkoopteam te ondersteunen. Er zijn hieronder op basis van de meest opvallende resultaten en conclusies, aanbevelingen gedaan voor de praktijk. De conclusies zijn weergegeven in Tabel 12 en vanuit de conclusies uit dit onderzoek zijn door de onderzoeker aanbevelingen gedestilleerd voor de praktijk. Uit onderzoek is gebleken dat veel bedrijven in het MKB een lage digitale maturiteit hebben en wanneer geïnvesteerd wordt, dit voornamelijk in een verkoopteam is (Priyono & Moin, 2020). In deze paragraaf worden de gebieden behandeld die op basis van dit onderzoek, prioriteit zouden moeten hebben.

Videocommunicatie platform

Een videocommunicatie platform is een hulpmiddel die zorgt dat communicatie voor medewerkers en klanten, ook bij sociale afstand, gewoon door kan gaan. Het advies is om te investeren in een videocommunicatie platform in tijden van sociale afstand. Voorbeeld van een goed functionerend en gebruiksvriendelijk platform is MS Teams.

BI-tool en rapportages

Het samenvoegen van informatie uit verschillende systemen helpt een organisatie om inzicht en overzicht te creëren voor de medewerkers. De rapportages die geproduceerd worden uit het Business Intelligence tool, zorgt ervoor dat een verkoopteam in een organisatie efficiënt te werk kan gaan. Uit deze inzichten is het makkelijker prioriteiten te stellen in welke klanten te benaderen en overzicht in welke klanten nog benaderd dienen te worden.

Gebruiksvriendelijke softwareprogramma's

Softwareprogramma's zijn belangrijker geworden in een periode van sociale afstand, aangezien er meer gewerkt wordt vanaf de computer. Hier is de aanbeveling om direct goed te investeren in gebruiksvriendelijke softwareprogramma's, om de tevredenheid bij de gebruikers te borgen. Het gebruik van ongemakkelijk te gebruiken software is belemmerend in het uitvoeren van de werkzaamheden.

Nabootsing kantooromgeving

Vanwege de maatregelen naar aanleiding van de corona-crisis, is er minder de mogelijkheid om te werken op kantoor. Het is aan te bevelen om de verkoopmedewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen in het nabootsen van een kantooromgeving thuis. Dit helpt om goed te kunnen werken en fysieke klachten te voorkomen bij de medewerkers.

Continue verbeteren en door ontwikkelen

Er is veel veranderd voor organisaties in een periode van sociale afstand. Zo zijn er snel veranderingen doorgevoerd die in het algemeen positief of negatief ervaren kunnen worden. De aanbeveling voor de praktijk is om processen in te zetten die helpen in het continue verbeteren en door ontwikkelen van de IT-ondersteuning. Wanneer blijkt uit een onderzoek dat er een gap zit tussen de IT-ondersteuning en wensen van de klant, kan er met het door ontwikkelen van technologieën de ondersteuning worden verbeterd om klanttevredenheid te borgen.

Informatievoorziening

Organisaties dienen de informatievoorziening naar klanten toe op orde te hebben. De aanbeveling voor de praktijk is om te blijven investeren in de informatievoorziening vanuit de organisatie naar de klanten toe. Mogelijke optie hierin is het aanstellen van een informatiemanager om de informatie vanuit de praktijk in een brug naar ICT te linken, om ten alle tijden de praktische informatie ook beschikbaar te hebben binnen de juiste hulpmiddelen van de organisatie naar een verkoopteam. Hierdoor kan een verkoopteam georganiseerd te werk gaan om klanttevredenheid te borgen.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Er zijn een aantal onderwerpen die naar voren zijn gekomen die voor verder onderzoek worden aanbevolen.

In het algemeen zou er voor verder onderzoek worden aangeraden om het model dat zo in deze hoedanigheid is opgezet te repliceren binnen een andere organisatie om te kijken wat de uitkomsten zijn. Het model is opgezet en er zijn binnen deze organisatie interessante adviezen naar voren gekomen voor wat er goed gaat qua IT-ondersteuning, maar ook adviezen hoe de IT-ondersteuning kan verbeteren.

Voor verder onderzoek raadt de onderzoeker aan om de schaal te veranderen en geen midden meting aan te geven op de score. Daarnaast is er in dit onderzoek gekozen voor “neutraal”, wat niet de juiste lading dekt. Hier zou dan “enigszins” of “een beetje”, beter gebruikt kunnen worden.

Hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de case-organisatie is in dit geval geweest om de organisatorische verandering te analyseren bij de corona-crisis, echter zou het ook interessant zijn om te onderzoeken of het model kan worden aangepast om ook buiten de corona-crisis te kunnen gebruiken. Hierin kan in het onderzoek dan worden onderzocht of de IT-ondersteuning op de gewenste manier is aangesloten bij de verkoopmedewerkers, om goed contact te kunnen hebben met zijn klanten.

Hoe het onderzoek zelf is ingezet, kan worden gebruikt voor meerdere vergelijkbare case-organisaties. Mijn aanbeveling voor verder onderzoek is om nog verder de diepte in te gaan bij de klanttevredenheid en de impact van de variabelen van een verkoopteam op de klanttevredenheid. Er is een beperkt aantal klanten uitgevraagd voor dit onderzoek en voor vervolgonderzoek is het interessant om te onderzoeken of er meer en andere categorieën benoemd worden bij het uitvragen van meerdere klanten.

In dit onderzoek is gebleken dat de verkoopmedewerkers zich niet voldoende ondersteunt voelen door het ICT-team in de persoonsvariabele van een verkoopteam. Dit wordt door de klanten van de organisatie omschreven als het belangrijkste onderdeel van een verkoopteam. Uit verder onderzoek moet blijken welke technologieën ingezet kunnen worden om de kennis en vaardigheden van de verkoopmedewerkers te bevorderen.

Bij de onderzochte case-organisatie is gebruik gemaakt van een VPN verbinding voor verkoopmedewerkers om bestanden beschikbaar te hebben. Het is voor de medewerkers fijn dat ze bij de bestanden kunnen, maar vaak is het afhankelijk van hoe de internet connectie thuis is, of de verbinding ook goed werkt. Uit verder onderzoek moet blijken of er opties mogelijk zijn om betere beschikbaarheid van bestanden te borgen die de gebruikerstevredenheid zal verhogen.

Het bijhouden van de activiteiten in Excel is ook niet door velen positief ervaren vanwege de extra werk en tijd die er mee gepaard gaat. Echter werkt het voor meerdere medewerkers wel als een to-

do lijst en konden zij hier beter de activiteiten mee uitvoeren. Verder onderzoek zal kunnen zoeken naar de beste manier om dubbel werk te voorkomen in een organisatie en de positieve categorie hieruit te borgen.

Meerdere verkoopmedewerkers vanuit de buitendienst thuiswerkers gaven aan dat de communicatie bevordering niet fijn heeft uitgepakt, terwijl dit door grotendeel van de medewerkers wel als positief ervaren is. Uit de beschrijvingen van de medewerkers blijkt dat zij de transparantie van beschikbaarheid en daarbij de bemoeienis van andere verkoopmedewerkers bij de werkzaamheden als negatief ervaren. Uit verder onderzoek moet blijken wat de impact is van het meer transparant werken op de autonomie van de verkoopmedewerkers die internationaal gestationeerd zijn.

De informatievoorziening wordt door de klanten in dit onderzoek vaak als categorie naar voren geschoven als een belangrijke categorie binnen meerdere variabelen. Het is interessant om verder te onderzoeken hoe de informatievoorziening binnen een organisatie zal leiden tot een hogere klanttevredenheid. Het is belangrijk dat hierin ook onderzocht wordt hoe een verkoopteam beter ondersteunt kan worden in de informatievoorziening en welke technologieën hiervoor ingezet kunnen worden.

6. Reflectie

In de reflectie van dit verslag wordt teruggekeken op de beoogde validiteit die beschreven is in Hoofdstuk 3.4 en vervolgens wordt een persoonlijke reflectie gegeven.

De onderzoeker heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt door de genomen onderzoek stappen in de methodologie per deelvraag mee te nemen. Hierin zijn een aantal maatregelen voorgenomen om de validiteit van het onderzoek te borgen. Vanuit het eerste interview met de ICT-medewerker zijn de technologieën die zijn ingevoerd en doorgevoerd verzameld. Er is een interviewverslag naar de medewerker gestuurd om het verslag om juistheid te controleren. Om zeker te weten dat er geen geoperationaliseerde begrippen missen, is er bij de interviews met de verkoopmedewerkers een controlevraag ingebouwd om zo geen technologieën te missen. Hieruit zijn twee nieuwe technologieën gekomen en heeft daarmee de compleetheid verhoogd.

Daarnaast zijn ook de interviews met de verkoopmedewerkers gehouden, opgenomen en ter controle is er een interviewverslag gestuurd om te controleren op juistheid. Dit bevatte zowel de beschrijvingen die per technologie benoemd zijn, als de scores die gegeven zijn in de derde deelvraag. De respondenten zijn anoniem gebleven en zullen niet met naam of naam van het bedrijf worden gebruikt in het onderzoek. Hetzelfde geldt voor de klanten die geïnterviewd zijn. Hier zit nog een extra gevoeligheid bij de organisatie, aangezien de informatie die vanuit de klanten gegeven is ook gebruikt zou kunnen worden door de concurrenten van de case-organisatie. Hierdoor is het van groot belang om zowel het bedrijf als de respondenten anoniem te houden. In de bijlage zijn de onderzoeksresultaten meegenomen om zo duidelijk te stappen weer te geven die de onderzoeker heeft gevolgd.

De generaliseerbaarheid van het onderzoek is beperkt door het gebruik van een enkelvoudige casestudie. De onderzoeker heeft de generaliseerbaarheid verhoogd door specifieke criteria op te stellen voor de selectie van een case-organisatie. Het meest interessant is dat een organisatie in het MKB volgens de literatuur vaak nog een lage digitale maturiteit heeft (Priyono & Moin, 2020). Hier zal naar verwachting van de onderzoeker, in de loop van de periode van sociale afstand langzaam een verandering in plaatsvinden, waar blijkt dat technologieën organisaties kunnen helpen om de klantrelatie in een periode van sociale afstand te borgen.

Het is erg lastig geweest om een juiste schaal te gebruiken voor de onderzoeker. Dit was in het begin geen succes met een Likertschaal, wat gelukkig is aangepast naar aanleiding van het proefinterview. Uiteindelijk is de onderzoeker nog niet erg tevreden met de schaal, aangezien “neutraal” alsnog niet de juiste lading dekt en er beter gekozen had kunnen worden voor “enigszins” of “een beetje”, als tussenstap tussen “Helemaal niet” en “Heel erg”.

6.1. Persoonlijke reflectie

Persoonlijk kijkt de onderzoeker terug op het onderzoek als een zeer leerzaam proces. De onderzoeker heeft veel geleerd in het onderbouwen waarom bepaalde acties ondernomen zijn, om zo een goede chain of evidence op te bouwen voor vervolgonderzoekers. De betrouwbaarheid is ook gegroeid door uiteindelijk de keuze te maken om alle verkoopmedewerkers te interviewen voor het onderzoek. Hierdoor is het aantal interviews uiteindelijk op 21 gekomen, wat erg tijdrovend is geweest. Daarnaast had de onderzoeker het achteraf ook leuk gevonden om meer interviews met klanten te doen, om te kijken of er in dat geval, meer categorieën uit zouden komen.

De onderzoeker is erg blij met de samenwerking die tijdens het onderzoek is ontstaan met zowel de case-organisatie en ook met de medestudent en begeleider. Door veel overleggen, peer reviews en proefinterviews te houden, is het onderzoek naar een hoger niveau gebracht. Hierin heeft de algemene scriptiebegeleiding erg geholpen. Het gestelde pad en deadlines, hebben geholpen de rode draad gegeven tijdens het onderzoek vast te houden.

Referenties

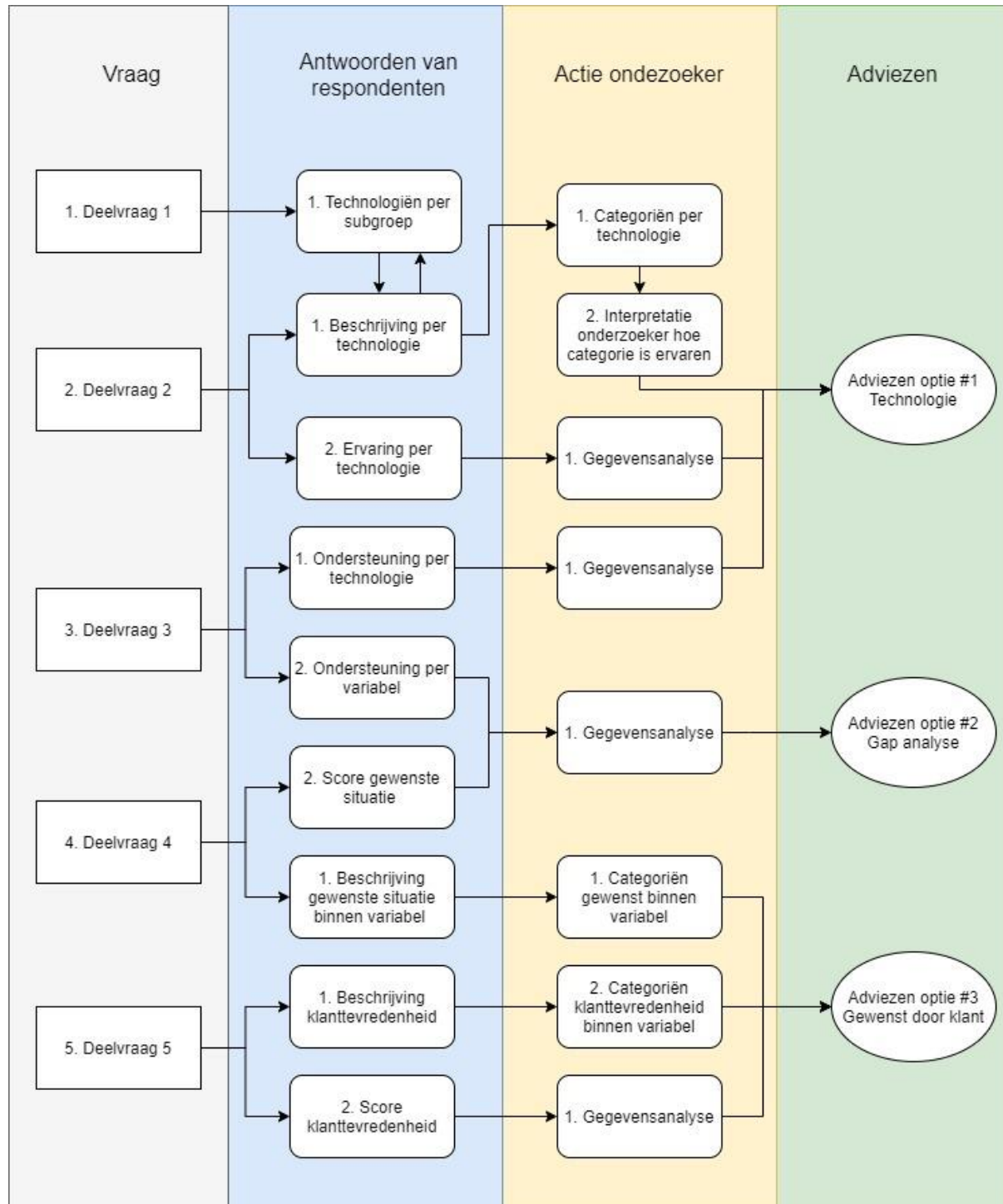
- Betekenis Impact*. (2018). <https://www.betekenis-definitie.nl/impact>
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research* (Second). Polity.
- Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., Fuest, C., Hüther, M., Südekum, J., & Weder di Mauro, B. (2020). Wirtschaftliche Implikationen der Corona-Krise und wirtschaftspolitische Maßnahmen. *Wirtschaftsdienst*, 100(4), 259–265. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2628-0>
- Denner, M.-S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 331–349. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Giritli Nygren, K., & Olofsson, A. (2020). Managing the Covid-19 pandemic through individual responsibility: The consequences of a world risk society and enhanced ethopolitics. *Journal of Risk Research*, 1–5. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756382>
- Hartmann, N. N., & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.005>
- Hoving, W., & van Bon, J. (2019). *De ISM-Methode: Verleden, heden en toekomst van IT-servicemanagement*. (Eerste druk, derde oplage). Van Haren Publishing.
- Keulemans, M. (2020, June 24). *Het nieuwe normaal samengevat: Niet te dicht bij elkaar staan*. de Volkskrant. <https://www.volkskrant.nl/gs-bcfa578d>
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67–85. <https://doi.org/10.1080/0954412007035>

- Leavitt, H. J. (1965). *Applied Organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches*. In J.G. March (ed). Rand McNally.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 102192.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Pomirleanu, N., John Mariadoss, B., & Chennamaneni, P. R. (2016). Managing service quality in high customer contact B2B services across domestic and international markets. *Industrial Marketing Management*, 55, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.002>
- Priyono, A., & Moin, A. (2020). *Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic*. 22.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019a). *Research Methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019b). *Research Methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Twigg, R. (2020). *The need for digital intelligence in the time of social distancing*. 3.
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253–261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45–55.
<https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3rd ed., Vol. 5). SAGE Publications, Inc.

Zaki, M. (2019). Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>

Bijlage A: Stroomschema van deelvraag tot advies

Onderstaand figuur geeft een overzicht van de deelvragen van dit onderzoek, met de antwoorden die bij de respondenten worden gevraagd, de actie van de onderzoeker met de gegevens die verzameld zijn en tot slot uit welke informatie de onderzoeker vervolgens de adviezen wil gaan halen.



Bijlage B: Vragenlijst interview deelvraag 1

Het doel is om in kaart te brengen welke technologieën zijn toegepast tijdens de corona-crisis voor een verkoopteam om het werk goed te blijven uitvoeren. Het gaat over de periode van eind februari 2020 tot eind februari 2021.

Introductie:
Wat is uw functie binnen de organisatie?
Binnen welk team bent u werkzaam?
Welke verantwoordelijkheden horen bij deze functie?
Welke apparaten zijn toegepast?
Welke hulpmiddelen zijn toegepast?
Welke software veranderingen zijn toegepast?
Welke hardware veranderingen zijn toegepast?
Zijn er andere dingen toegepast die vanuit het team zelf zijn gekomen?
Welke projecten zijn ingevoerd en doorgevoerd door het IT-team tijdens de corona-crisis?
Zijn er nog andere technologieën veranderd die zijn gericht op de activiteiten van een verkoopteam?
Zijn er nog andere technologieën veranderd die zijn gericht op de Persoonsvariabele van een verkoopteam?
Zijn er nog andere technologieën veranderd die zijn gericht op de Structuur van een verkoopteam?

Bijlage C: Vragenlijst interview deelvragen 2 en 3

De vragenlijst die per verkoopmedewerker wordt gebruikt is hieronder weergegeven. De vragenlijst is op basis van het model van Hartmann en Lussier (2020). De items vanuit deze lijst zijn geoperationaliseerd op basis van de uitkomsten uit Bijlage B: Vragenlijst interview deelvraag 1, welke zijn samengevat in Bijlage E: Gegevensanalyse deelvraag 1. Er wordt gekeken naar de impact van de digitaal technologische factoren in de technologie variabele, op de andere variabelen binnen een verkoopteam (persoon, taak en structuur). Hier zijn de vragen geoperationaliseerd van de specifieke factor uit de literatuur.

Aan de geïnterviewden wordt gevraagd de impact te beschrijven van de technologie en vervolgens hoe deze is ervaren. Ter ondersteuning wordt een score toegekend op een schaal van 1 tot 5, om zijn gevoel een score te geven wat voor impact de technologie heeft gehad op de andere variabelen van een verkoopteam. Dit loopt van 1: laag, 3: neutraal, tot 5: hoog. Interviews met Engelse verkoopmedewerkers is vertaald voor het interview.

Introductie:				
1. Wat is uw functie binnen de organisatie?	Antwoord			
2. Binnen welk team bent u werkzaam?	Antwoord			
3. Welke verantwoordelijkheden horen bij deze functie?	Antwoord			
Er zijn een aantal veranderingen op het gebied van IT doorgevoerd tijdens de coronaperiode. Deze veranderingen zijn; (het dan al niet meer intensief gebruik van) laptops, mobiele telefoons, MS Teams, Opportunities module, BI-rapportages in QlikSense, Excel rapporteren, Outlook, QlikSense, VPN, desktop computer, monitoren, bureaustoelen en headsets.				
4. Zijn er naast deze lijst ook veranderingen doorgevoerd op het gebied van IT die nog niet genoemd zijn?	Antwoord			
5. Zijn er in deze lijst van veranderingen ook items die jij niet herkent als verandering die voor jou is doorgevoerd?	Antwoord			
<p>We gaan in op de impact van de technologieën op andere onderdelen van een verkoopteam. Eerst zal ik graag van u willen weten hoe u de invloed van de eerdergenoemde verandering op uw werkzaamheden zou beschrijven en hoe u deze hebt ervaren. Daarna vraag ik aan u om een score te kennen op een schaal van 1 tot 5, om je gevoel een score te geven wat voor impact de technologie heeft gehad op andere variabelen binnen het team. De score mag gegeven worden van 1: helemaal niet, 3: neutraal, tot 5: heel erg, en geeft aan in hoeverre de technologie impact heeft gehad op een andere variabele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennis en vaardigheden: In hoeverre heeft de verandering geleid tot meer/betere 'kennis en vaardigheden' die nuttig zijn voor het uitvoeren van het werk? - Gestructureerd werken: In hoeverre heeft de verandering van het systeem of middel jou geholpen jouw werk te coördineren? - Activiteiten uitvoeren: In hoeverre heeft de verandering jou geholpen om je activiteiten uit te voeren? <p>Uiteraard kan er ook met N.V.T worden geantwoord. Eventuele toelichting op de gegeven score wordt meegenomen in de beschrijving.</p>				
Impact technologievariabele op andere variabelen binnen een verkoopteam (Indicatoren)				
	Beschrijving 1. Impact van de verandering op uw werkzaamheden beschrijven. 2. Hoe hebt u deze verandering ervaren.	Kennis en vaardigheden In hoeverre heeft de verandering geleid tot meer/betere kennis en vaardigheden die nuttig zijn voor het	Gestructureerd werken In hoeverre heeft de verandering van het systeem of middel jou geholpen jouw werk te coördineren? (Structuurvariabele)	Activiteiten uitvoeren In hoeverre heeft de verandering jou geholpen om je activiteiten uit te voeren?

		uitvoeren van het werk? (Persoonsvariabele)		(Taakvariabele)
Apparaten (Laptops, telefoons)				
6. Wat voor impact heeft het (meer intensief) gebruik van een laptop voor jou gehad op je werk?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
7. Wat voor impact heeft het (meer intensief) gebruik van een mobiele telefoon voor jou gehad op je werk?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
Hulpmiddelen (MS teams, Opportunites, BI-rapportages, Excel rapporteren)				
8. Wat voor impact heeft de overstap naar MS Teams voor jou gehad op het uitvoeren van je werk?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
9. Wat voor impact heeft het gebruiken van de Opportunites module in het SUGAR CRM systeem voor jou gehad?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
10. Hoe hebben de rapportages vanuit de BI-tool QlikSense jouw werk beïnvloed?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
11. Hoe hebben de Excel rapportages voor het helpen en bijhouden van activiteiten jouw geholpen in je werk?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
Software (Outlook, QlikSense, VPN)				
12. Hoe heeft het de overstap naar Outlook voor impact voor jou gehad op het uitvoeren van je werk?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
13. Hoe heeft het gebruik van QlikSense impact gehad op jouw werk?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
14. Wat voor impact heeft het gebruik van een VPN verbinding gehad op jouw werk?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
Hardware (desktop, beeldmonitoren, bureaustoelen, headsets)				
15. Wat voor impact heeft een desktop computer gehad op jouw werkzaamheden?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
16. Wat voor impact heeft een beeldmonitor gehad op jouw werkzaamheden?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5

17. Hoe heeft het gebruik van een bureaustoel impact gehad op jouw werkzaamheden?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5
18. Hoe heeft het gebruik van een headset impact gehad op jouw werkzaamheden?	Antwoord	1 – 5	1 – 5	1 – 5

Bijlage D: Vragenlijst interview deelvragen 4 en 5

De vragenlijst voor de klanten is hieronder weergegeven. De vragenlijst is op basis van het model van Hartmann en Lussier (2020), het plaatje in Figuur 2 is toegevoegd aan de vragenlijst. Er wordt gekeken naar de impact van de variabelen binnen een verkoopteam op de klantervaring in een situatie van sociale afstand. De vragen zijn hieronder beschreven.

Introductie:			
1. Wat is uw functie binnen de organisatie?	Antwoord		
2. Binnen welk team bent u werkzaam?	Antwoord		
3. Welke verantwoordelijkheden horen bij deze functie?	Antwoord		
<p>Er zijn 8 vragen voorbereidt, die zijn verdeeld in vier verschillende variabelen van een verkoopteam. Deze variabelen zijn onderdeel van een verkoopteam en komen uit het plaatje die is bijgevoegd op de volgende pagina.</p> <p>Mijn voornaamste doel van dit onderzoek is om te begrijpen hoe u de volgende punten zou beschrijven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe een verkoopteam volgens u het beste zou opereren binnen de vier variabelen; - Hoe je dit vanuit een verkoopteam hebt ervaren tijdens een periode van sociale afstand (de huidige pandemie); - Hoe je samenvattend een score zou geven om je gevoel te omschrijven op een schaal van 1: laagst, 3: neutraal en 5: hoogst; - Hoe de gewenste situatie binnen deze variabele voor jou eruit zou zien op een schaal van 1: laagst, 3: neutraal en 5: hoogst, dus hoe de ideale situatie voor jou persoonlijk (en als bedrijf) eruitziet. <p>Daarnaast is het doel om te begrijpen hoe u de veranderingen in de marktdynamiek hebt ervaren dat onoverkoombaar zijn geresulteerd door de COVID-19 pandemie. Hierin zullen we dan ingaan op de volgende variabelen van een verkoopteam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De activiteiten die door een verkoopteam zijn uitgevoerd; - De technologieën die door een verkoopteam zijn gebruikt om te communiceren; - De gestructureerde manier van werken door een verkoopteam; - De kennis en vaardigheden die zijn toegepast door een verkoopteam. - 			
Klanttevredenheid	Beschrijving	Klanttevredenheid	Gewenste situatie
4. Wat zouden voor u de meest belangrijke activiteiten zijn dat een verkoopteam uitvoert in een periode van sociale afstand?	Antwoord	1 – 5	1 – 5
5. Hoe heeft u dit ervaren van een verkoopteam tijdens de corona-crisis?			
6. Hoe zou u beschrijven wanneer kennis en vaardigheden door een verkoopteam goed worden toegepast in een periode van sociale afstand?	Antwoord	1 – 5	1 – 5
7. Hoe heeft u dit ervaren in een periode van sociale afstand?			
8. Hoe zou u beschrijven wanneer een verkoopteam volgens u op een goede gestructureerde en logische manier met u samenwerkt?	Antwoord	1 – 5	1 – 5

9. Hoe hebt u dit van een verkoopteam ervaren tijdens de coronacrisis?			
10. Hoe zou u beschrijven wanneer er optimaal gebruik gemaakt is van technologieën om goed met u te communiceren door een verkoopteam tijdens de sociale afstand?	Antwoord	1 – 5	1 – 5
11. Hoe hebt u dit ervaren in een periode van sociale afstand door een verkoopteam?			

Bijlage E: Gegevensanalyse deelvraag 1

Interviewverslag met geïnterviewde van Team ICT.

Introductie:	
Wat is uw functie binnen de organisatie?	Verantwoordelijk voor projecten en producteigenaar van Sugar CRM. Daarnaast bezig met applicatielandschap beheer.
Binnen welk team bent u werkzaam?	Team ICT
Welke verantwoordelijkheden horen bij deze functie?	Project-specifiek, Sugar CRM systeem, applicatielandschap
Welke apparaten zijn toegepast?	Laptops beschikbaar gesteld voor medewerkers Mobiele telefoons beschikbaar gesteld en telefoons doorgeschakeld Alles wat verder nodig is om thuis het kantoor na te bootsen.
Welke hulpmiddelen zijn toegepast?	Videocommunicatie platform CRM-systeem module Opportunities Business Intelligence rapportages Excel sheet rapportages voor wekelijkse werkzaamheden
Welke software veranderingen zijn toegepast?	We waren een IBM-huis voor mail en intranet. Dit is omgezet naar Microsoft. Nu gebruiken we SharePoint, Outlook and MS Teams. Waar eerst veel afspraken fysiek op kantoor waren, kan dat nu (ook met externe) online via MS Teams. Korte periode is er ook gebruik gemaakt van Zoom. QlikSense – BI tool software Cybersecuritysoftware – VPN verbinding voor inloggen op schijven.
Welke hardware veranderingen zijn toegepast?	Desktop computers aan interne verkoopteam meegegeven Beeldmonitoren Bureaustoelen Headsets
Zijn er andere dingen toegepast die vanuit het team zelf zijn gekomen?	Bepaalde rapportages zijn vanuit het team zelf gekomen, hier zijn nieuwe rapportages aangemaakt die door de medewerkers kunnen worden ingezien.
Welke projecten zijn ingevoerd en doorgevoerd door het IT-team tijdens de corona-crisis?	Overgang van IBM naar Office 365 Integratie van MS Teams en training voor MS Teams Training Outlook Netwerkschijven toegankelijk maken via VPN verbinding en training voor medewerkers hoe dit te gebruiken QlikSense BI tool rapportages projecten voor inzichten Intranet is ook aangepast. Die wordt nu breed ingezet om medewerkers verbonden te houden met elkaar. Kleinere functionaliteiten binnen Sugar doorgevoerd. IBS – ERP zijn ook een aantal updates doorgevoerd.

	Grotere focus op klantbeleving. Verbetertraject is begonnen binnen het ERP om klanttevredenheid te onderzoeken en bestelproces te verbeteren.
Zijn er nog andere technologieën veranderd die zijn gericht op de activiteiten van een verkoopteam?	Veranderingen zullen erg blijvend zijn, we zullen niet snel meer bij elkaar komen. De veranderingen die worden doorgevoerd, zullen blijvend zijn. Thuis werken zal de nieuwe norm zijn en het is niet meer nodig om 5 dagen per week op kantoor te zijn.
Zijn er nog andere technologieën veranderd die zijn gericht op de Persoonsvariabele van een verkoopteam?	Trajecten zijn begonnen om de Cloud in te gaan. Op het moment dat we dan weer de weg op mogen gaan, dan is data makkelijker te bereiken voor medewerkers om vanuit te werken. Trainingen zijn gegeven om kennis, kunnen en vaardigheden van de organisatie te verbeteren. Daarnaast zijn ook bedrijfsprocessen beter uitgewerkt.
Zijn er nog andere technologieën veranderd die zijn gericht op de Structuur van een verkoopteam?	Voornamelijk gebruik van QlikSense, rapportages ook voor de toekomst. Het aantal rapportages voor inzichten is enorm gegroeid tijdens de corona-crisis.

Bijlage F: Interviewverslagen verkoopmedewerkers

De interviewverslagen zijn vanwege privacy redenen niet opgenomen in dit verslag en beschikbaar gesteld aan de begeleider van de scriptie.

Bijlage G: Gegevensanalyse deelvraag 2

Deel 1: Categorieën vanuit de data op de ervaring van de verkoopmedewerkers

De interviewverslagen zijn gevalideerd bij de verkoopmedewerkers en vanuit de beschrijving vanuit deze verslagen wordt een analyse gedaan op welke categorieën voorkomen. Eerst is er een analyse gedaan door alle interviewverslagen te scannen. De categorieën zijn in onderstaand tabel meegenomen met een korte beschrijving en geeft aan hoe de categorie per technologie wordt beschreven door de medewerkers uit een verkoopteam. Dit geeft een overzicht van de categorieën die uit de data van de verkoopmedewerkers komt.

Subgroep	Technologie	Beschrijving
Apparaten	Laptop	Flexibiliteit: Het is fijn dat ik flexibel in huis ben waar ik mijn werk uitvoer, aangezien we met meer mensen vanuit huis werken. Klein scherm: Ik vind het erg lastig om op zo een klein scherm te gaan werken. Saaï: Het is een noodzaak, ik vind achter de laptop werken saai en ben liever op pad. Activiteiten bijhouden en uitvoeren: Het meer gebruiken van de laptop heeft mij geholpen om beter mijn activiteiten bij te houden, aangezien ik hier meer achter zit. Klantcontact voorbereiden: Het meer gebruiken van de laptop helpt mij om meer voorbereidingen te doen voor mijn klantcontacten. Geen gewenste leefwijze: Het lang achter een laptop zitten is geen fijne lifestyle. Betere vaardigheden: Ik ben beter geworden in het werken op een laptop. Neutraal: Het heeft voor mij helemaal geen verschil gemaakt.
Apparaten	Mobiel	Intensiviteit (meer gebruikt): De vaste lijn werd snel oud-bollig en ik gebruik mijn mobiele telefoon nu voor alle interne en externe gesprekken. Gebruiksvriendelijk: Het is makkelijk om ook op de telefoon alle werk applicaties te downloaden en te gebruiken. Scheiding werk en privé: Dit wordt snel klein, daar moest ik snel een oplossing voor bedenken voor het mij te veel werd. Klantcontact onderhouden: Het heeft mij goed geholpen om met mijn klanten in contact te blijven. Neutraal: Het heeft voor mij helemaal geen verschil gemaakt. Toepassing applicaties: Er wordt meer WhatsApp gebruikt met klanten of collega's. Bereikbaarheid: Mobiele telefoon heeft niet altijd goed bereik.
Hulpmiddel	MS Teams	Contact kwaliteit: Het geeft de mogelijkheid om meer diepere gesprekken te hebben met klanten, ook al werken we op afstand. Gebruiksvriendelijkheid: Delen en bewerken van bestanden met collega's. Efficiëntie: Snellere en efficiëntere meetings. Punctualiteit: Mensen komen minder snel te laat voor een meeting. Integratie: MS Teams integreert goed met Outlook en agenda functie werkt erg goed. Communicatie: Het helpt mij om beter te communiceren met mijn collega's. Bereikbaarheid: De bereikbaarheid is makkelijker en je wordt sneller lastiggevallen. Zelfverzekerdheid: Het helpt mij om meer relaxed met klanten te praten en te presenteren.
Hulpmiddel	Opportunities	Overzichtelijk: Geeft mij één overzicht welke kansen ik aan werk. Organiseren en analyseren: Helpt om de informatie goed te organiseren en te analyseren. Gebruikersgemak: Maakt het makkelijker om te rapporteren.

		<p>Extra werk: Het is nog één ander systeem erbij, terwijl het eerst ook goed ging.</p> <p>Inzicht: De kansen zijn sneller inzichtelijk om te managen.</p> <p>Neutraal: Het werkt wel, maar niet voor mijn klanten en regio</p>
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	<p>Inzicht: Er is veel meer inzicht in onze klanten.</p> <p>Werk verminderen: Mijn werk wordt hierdoor minder, omdat automatisch rapporten uit verschillende systemen worden gegenereerd.</p> <p>Gebruikersgemak: Helpt om belangrijke rapportages voor het MT/coaches te maken.</p> <p>Klancontact voorbereiden: Helpt mij in mijn voorbereiding voor klantafspraken.</p> <p>Neutraal: Het vervangt mijn eigen rapporten die ik bijhield.</p> <p>Overzichtelijk: Het helpt mij in mijn eigen inzichten en overzicht.</p> <p>Overweldigend: Er zit te veel informatie in, welke ik wel kan gebruiken, maar vaak wat overweldigend is om te openen.</p>
Hulpmiddel	Excel rapporteren	<p>Naar gevoel: Heeft voor mij geen meerwaarde en geeft mij een naar gevoel.</p> <p>Extra werk en tijd: Het kost mij extra werk/tijd en levert niet veel op.</p> <p>Uitvoeren activiteiten: Het helpt mij iets beter mijn activiteiten te plannen, omdat het werkt als een soort to-do lijst in mijn eigen organisatie.</p> <p>Uniforme werkwijze: Het helpt ons om allemaal op dezelfde manier te werken en te rapporteren.</p> <p>Verantwoording: Ik vind het fijn dat het Management weet wat ik doe en geld voor mij als verantwoording wat ik doe.</p> <p>Dubbel werk: Ik hou alles bij in Sugar en moet nu dubbel werk doen.</p>
Hulpmiddel	Training en procedures	<p>Begrijpbaarheid: Het helpt mij om de systemen te begrijpen waarmee ik moet werken.</p> <p>Groei: Er is altijd ruimte voor verbetering, dit helpt mij te groeien.</p> <p>Nuttig: De trainingen die ik gevolgd heb waren nuttig.</p> <p>Nodig: De procedures die beschikbaar zijn heb ik nodig.</p>
Software	Outlook	<p>Geordend: Goed en geordend programma.</p> <p>Gebruikersgemak: Makkelijk om “bestanden te delen”, “kopiëren en te plakken”, “coördineren en met mijn inbox te werken”, of bestanden te zoeken.</p> <p>Integratie: Betere integratie met andere programma’s, zoals MS Teams.</p> <p>Chaos: De updates schoppen mijn systeem door de war.</p>
Software	QlikSense	<p>Inzicht: Inzichten die er eerst niet waren, zijn er nu wel.</p> <p>Koppeling systemen: De koppeling tussen de verschillende systemen waar we mee werken helpt enorm.</p> <p>Gebruikersgemak: Sneller en makkelijker inzichten.</p> <p>Verlies focus: Veel collega’s vragen mij om rapportages te sturen, wat mij uit mijn focus haalt.</p> <p>Efficiënt: Efficiënter om informatie te achterhalen.</p> <p>Onoverzichtelijk: Er zijn erg veel rapporten in korte tijd beschikbaar, wat het onoverzichtelijk maakt.</p>
Software	VPN verbinding	<p>Gebruikersgemak: Het helpt mij om bestanden van onze gemeenschappelijke schijf te halen.</p> <p>Gebruikersongemak: VPN zelf is onhandig, omdat het de internet connectie langzamer maakt.</p> <p>Toegankelijkheid: Het kost mij veel tijd om te verbinden en opnieuw te verbinden, de software werkt niet fijn.</p> <p>Toegankelijkheid: Het werkt fijn voor mij en ik krijg alle bestanden die ik nodig ben.</p> <p>Neutraal: Het heeft voor mij helemaal geen verschil gemaakt.</p>
Hardware	Desktop Computer	<p>Gebruikersongemak: Mijn beeld en geluid kan ik niet via mijn Desktop gebruiken.</p> <p>Traditioneel: Er is weinig vernieuwends op onze Desktop.</p> <p>Gebruikersgemak: De Desktop is van alle gewoontes en gemakken voorzien</p>
Hardware	Beeldmonitor	<p>Efficiëntie: Ik kan veel efficiënter werken.</p>

		Neutraal: Het heeft voor mij helemaal geen verschil gemaakt. Overzichtelijk: Een groter scherm helpt mij overzichtelijker te werken. Uitvoeren activiteiten: Dit zorgt dat ik mijn kantoor situatie kan nabootsen en dus efficiënter werk.
Hardware	Bureaustoel	Uitvoeren activiteiten: Ik had fysieke klachten gekregen en daar heeft de bureaustoel mij geholpen dit te remmen. Neutraal: Het heeft voor mij helemaal geen verschil gemaakt.
Hardware	Headset	Uitvoeren activiteiten: Ik kan beter mensen verstaan aan de telefoon. Focus: Ik ben minder afgeleid door de headset. Neutraal: Het heeft voor mij helemaal geen verschil gemaakt. Gebruikersgemak: Het gemak is heel fijn.
Hardware	Muis en toetsenbord	Uitvoeren activiteiten: Dit zorgt dat ik mijn kantoor situatie kan nabootsen en dus efficiënter werk. Uitvoeren activiteiten: Het heeft ook invloed op mijn fysieke en mentale gesteldheid, omdat het mij helpt om goed te zitten achter mijn computer. Neutraal: Het heeft voor mij helemaal geen verschil gemaakt.

Deel 1: Overzicht ervaring verkoopmedewerkers met bijbehorende categorieën

Vervolgens is er op basis van deze categorieën weer naar de data in de interviewverslagen gekeken om per respondent aan te geven in welke categorie het antwoord per categorie bij een technologie valt. Hierin is de analyse gemaakt van de 15 verkoopmedewerkers en hieronder weergegeven, per subgroep, technologie en categorie, of een respondent de categorie heeft benoemd en daarnaast hoe de ervaring door de onderzoeker is geïnterpreteerd:

- Als de ervaring door de onderzoeker wordt geïnterpreteerd als positief, krijgt het vakje met het kruisje een groene achtergrond;
- Als de ervaring door de onderzoeker wordt geïnterpreteerd als negatief, krijgt het vakje met het kruisje een oranje achtergrond;
- Als de ervaring door de onderzoeker wordt geïnterpreteerd als neutraal, krijgt het vakje met het kruisje een gele achtergrond.

Bijvoorbeeld: Respondent A heeft aangegeven voor de laptop binnen de subgroep apparaten, een negatieve ervaring vanwege het kleine scherm en een positieve ervaring in het bijhouden en uitvoeren van activiteiten.

Subgroep	Technologie	Categorie	Respondenten														
			Verkoopteam binnendienst	Verkoopteam buitendienst - kantoorwerkers							Verkoopteam buitendienst - thuiswerkers						
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Apparaten	Laptop	Flexibiliteit		X	X						X		X				
Apparaten	Laptop	Klein scherm	X														
Apparaten	Laptop	Saai												X			
Apparaten	Laptop	Activiteiten bijhouden en uitvoeren	X	X		X		X			X	X	X				
Apparaten	Laptop	Klantcontact voorbereiden										X					
Apparaten	Laptop	Geen gewenste leefwijze										X					
Apparaten	Laptop	Betere vaardigheden										X	X	X		X	
Apparaten	Laptop	Neutraal					X		X	X	X						X
Apparaten	Mobiel	Intensiviteit (meer gebruikt)		X		X	X	X		X		X					
Apparaten	Mobiel	Gebruiksvriendelijk					X										
Apparaten	Mobiel	Scheiding werk en privé		X	X												
Apparaten	Mobiel	Klantcontact onderhouden							X	X			X				
Apparaten	Mobiel	Neutraal											X	X		X	X
Apparaten	Mobiel	Toepassing applicaties		X	X	X											
Apparaten	Mobiel	Bereikbaarheid		X						X		X					
Apparaten	Mobiel	Flexibiliteit									X						
Hulpmiddel	MS Teams	Contact kwaliteit			X				X			X					
Hulpmiddel	MS Teams	Gebruiksvriendelijkheid	X	X				X		X	X		X				
Hulpmiddel	MS Teams	Efficiëntie			X	X											
Hulpmiddel	MS Teams	Punctualiteit			X												
Hulpmiddel	MS Teams	Integratie						X					X		X		X

Hulpmiddel	MS Teams	Communicatie				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hulpmiddel	MS Teams	Bereikbaarheid		X			X	X										
Hulpmiddel	MS Teams	Zelfverzekerdheid															X	
Hulpmiddel	Opportunities	Overzichtelijk			X		X			X	X		X					X
Hulpmiddel	Opportunities	Organiseren en analyseren			X					X								
Hulpmiddel	Opportunities	Gebruikersgemak								X	X							
Hulpmiddel	Opportunities	Extra werk				X						X		X				
Hulpmiddel	Opportunities	Inzicht						X	X	X			X					
Hulpmiddel	Opportunities	Neutraal													X	X		
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	Inzicht			X	X			X	X	X	X		X	X			
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	Werk vermindering		X									X					
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	Gebruikersgemak		X														
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	Klantcontact voorbereiden			X			X		X								
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	Neutraal														X	X	
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	Overzichtelijk	X				X		X	X			X		X			
Hulpmiddel	Rapporten uit QlikSense	Overweldigend														X		
Hulpmiddel	Excel rapporteren	Naar gevoel			X													
Hulpmiddel	Excel rapporteren	Extra werk en tijd			X			X	X		X		X			X	X	
Hulpmiddel	Excel rapporteren	Uitvoeren activiteiten					X		X			X			X	X		
Hulpmiddel	Excel rapporteren	Uniforme werkwijze						X										
Hulpmiddel	Excel rapporteren	Inzicht						X		X								
Hulpmiddel	Excel rapporteren	Verantwoording								X	X	X	X	X				X
Hulpmiddel	Excel rapporteren	Dubbel werk				X		X			X		X					
Hulpmiddel	Training en procedures	Begrijpbaarheid	X	X					X				X		X			
Hulpmiddel	Training en procedures	Groei											X					
Hulpmiddel	Training en procedures	Nuttig		X						X	X						X	
Hulpmiddel	Training en procedures	Nodig					X											
Software	Outlook	Geordend			X				X								X	
Software	Outlook	Gebruikersgemak	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Software	Outlook	Integratie			X				X				X					X
Software	Outlook	Chaos														X		
Software	QlikSense	Inzicht			X				X								X	
Software	QlikSense	Koppeling systemen		X									X					
Software	QlikSense	Gebruikersgemak (gebruiksvriendelijk)	X						X			X						
Software	QlikSense	Verlies focus			X													
Software	QlikSense	Efficiënt		X	X							X						
Software	QlikSense	Onoverzichtelijk								X								
Software	VPN verbinding	Gebruikersgemak				X			X	X	X		X					
Software	VPN verbinding	Gebruikersongemak	X	X	X		X	X	X					X	X	X		

Software	VPN verbinding	Toegankelijkheid								X	X	X	X				X
Software	VPN verbinding	Neutraal											X			X	X
Hardware	Desktop Computer	Gebruikersongemak		X													
Hardware	Desktop Computer	Traditioneel	X														
Hardware	Desktop Computer	Gebruikersgemak	X														
Hardware	Beeldmonitor	Efficiëntie	X		X				X	X						X	
Hardware	Beeldmonitor	Neutraal											X				X
Hardware	Beeldmonitor	Overzichtelijk		X			X		X	X							
Hardware	Beeldmonitor	Uitvoeren activiteiten		X				X	X	X							
Hardware	Bureaustoel	Uitvoeren activiteiten	X		X		X	X	X	X			X		X		
Hardware	Bureaustoel	Neutraal															X
Hardware	Headset	Uitvoeren activiteiten			X		X		X				X				
Hardware	Headset	Focus			X			X		X				X		X	
Hardware	Headset	Neutraal															X
Hardware	Headset	Gebruikersgemak				X				X	X						
Hardware	Muis en toetsenbord	Uitvoeren activiteiten	X		X		X		X	X				X			
Hardware	Muis en toetsenbord	Neutraal		X							X		X			X	X

Deel 2: Ervaring per technologie van de verkoopmedewerkers

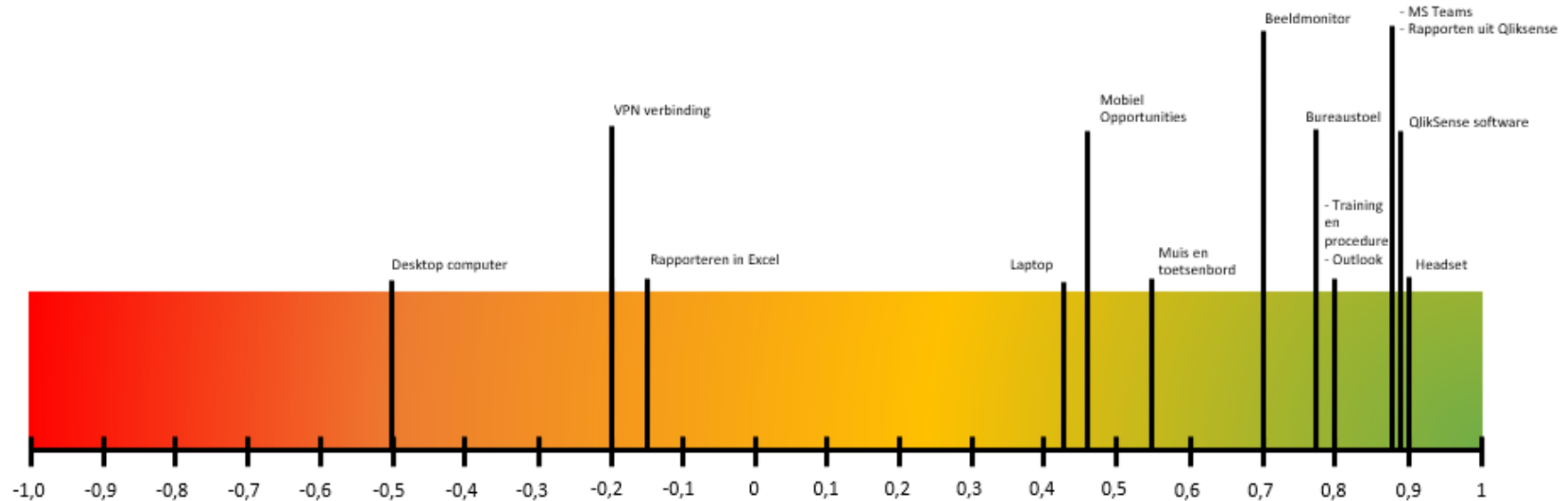
Naast de interpretatie van de onderzoeker over de ervaring van een categorie bij een technologie, is er ook uitgevraagd bij de respondenten om aan te geven hoe zij over het algemeen de technologie hebben ervaren. De antwoorden van de respondenten per technologie zijn hieronder weergegeven.

- Als de respondent aangeeft dat het een positieve ervaring is geweest, krijgt de technologie een score: "1";
- Als de respondent aangeeft dat het een negatieve ervaring is geweest, krijgt de technologie een score: "-1";
- Als de respondent aangeeft dat het een neutrale ervaring is geweest, krijgt de technologie een score: "0".

Subgroep	Vraag per technologie	Verkoopteam binnendienst			Verkoopteam buitendienst kantoorwerkers								Verkoopteam buitendienst thuiswerkers							Allen
		A	B		C	D	E	F	G	H	I		J	K	L	M	N	O		
Apparaten	Laptop	0	1	0,5	1	1	0	1	0	0	0	0,4	0	1	0	-	1	0	0,4	0,43
Apparaten	Mobiel	-	0	0,0	1	1	1	1	0	0	1	0,7	1	0	0	-	0	0	0,2	0,46
Hulpmiddelen	MS Teams	1	1	1,0	1	1	1	1	1	1	1	1,0	0	1	1	0	1	1	0,7	0,87
Hulpmiddelen	Opportunities	-	-		1	-1	1	1	1	1	1	0,7	0	1	-1	0	0	1	0,2	0,46
Hulpmiddelen	Rapporten uit BI-tool QlikSense	1	1	1,0	1	1	1	1	1	1	1	1,0	1	1	1	1	0	0	0,7	0,87
Hulpmiddelen	Excel Rapporteren	-	-		-1	-1	1	0	0	1	-1	-0,1	1	-1	-1	1	0	-1	-0,2	-0,15
Hulpmiddelen	Trainingen en procedures	1	1	1,0	-	-	1	-	1	1	0	0,8	-	1	0	1	1	-	0,8	0,80
Software	Outlook	1	1	1,0	1	1	1	1	1	1	0	0,9	1	0	1	0	1	1	0,7	0,80
Software	QlikSense software	1	1	1,0	1	-	-	-	1	0	-	0,7	1	1	-	-	1	-	1,0	0,88
Software	VPN verbinding	-1	-1	-1,0	-1	1	-1	-1	0	1	1	0,0	1	0	0	-1	-1	0	-0,2	-0,20
Hardware	Desktop computer	0	-1	-0,5	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-		-0,50
Hardware	Beeldmonitor	1	1	1,0	1	-	1	1	1	1	-	1,0	-	-1	-	-	1	0	0,0	0,70
Hardware	Bureaustoel	1	-	1,0	1	-	1	1	1	1	-	1,0	-	1	-	0	-	0	0,3	0,78
Hardware	Headset	-	-		1	1	1	1	-	1	1	1,0	-	1	1	-	1	0	0,8	0,90
Hardware	Muis en toetsenbord	1	0	0,5	1	-	1	-	1	1	0	0,8	-	0	1	-	0	0	0,3	0,55

Deel 2: Overzicht ervaring met technologie van de verkoopmedewerkers

Gemiddelde ervaring uit Deel 2: Ervaring per technologie van de verkoopmedewerkers, bovenstaand tabel, overzichtelijk gemaakt in onderstaand figuur. De score loopt van -1 tot 1 en geeft de gemiddelde ervaringen van alle respondenten weer.



Deel 2: Aantal ervaring per technologie

Het aantal keren dat een technologie een ervaring heeft gekregen van de verkoopmedewerkers, onderverdeeld in: positief, negatief, neutraal en niet van toepassing. De ervaringen van de verkoopmedewerkers zijn opgeteld en onderstaand tabel geeft overzicht aan het aantal keren dat een technologie positief, negatief, neutraal of niet van toepassing is geweest.

Subgroep	Technologie	Aantal keren positief	Aantal keren negatief	Aantal keren neutraal	Aantal keren niet van toepassing
Apparaten	Laptop	6	0	8	1
Apparaten	Mobiel	6	0	7	2
Hulpmiddelen	MS Teams	13	0	2	0
Hulpmiddelen	Opportunities module	8	2	3	2
Hulpmiddelen	Rapporten uit QlikSense	13	0	0	2
Hulpmiddelen	Excel rapporteren	4	6	3	2
Hulpmiddelen	Training en procedures	8	0	2	5
Software	Outlook	12	0	3	0
Software	QlikSense Software	7	0	1	7
Software	VPN verbinding	4	7	4	0
Hardware	Desktop	0	1	1	13
Hardware	Beeldmonitor	8	1	1	5
Hardware	Bureaustoel	7	0	2	6
Hardware	Headset	9	0	1	5
Hardware	Muis en toetsenbord	6	0	5	4

Bijlage H: Gegevensanalyse deelvraag 3

Overzicht antwoorden respondenten en gemiddelden

Onderstaande tabel geeft alle scores van de respondenten weer per subgroep, technologie en invloed op variabele. De respondenten zijn genummerd van A tot en met O. Per technologie zijn er drie scores gegeven, op de andere variabelen welke met een kleur zijn weergegeven voor het overzicht. Blauw is de persoonsvariabele, die ingaat op de kennis en vaardigheden. Geel is de structuurvariabele die ingaat op het gestructureerd werken. Rood is de taakvariabele die ingaat op het uitvoeren van activiteiten. Respondenten A en B zitten in de verkoopteam binnendienst. Respondenten C – J zitten in verkoopteam buitendienst kantoorwerkers. Respondenten K – O zitten in verkoopteam buitendienst thuiswerkers.

Subgroep	Technologie	Impact op variabele	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Verkoop team binnen dienst	Verkoopte am buitendien st kantoorwe rkers	Verkoopte am buitendien st thuiswerke rs	Gemidde lde score per technolo gie op variabele	Gemiddeld e per technologi e	Gemiddelde per subgroep
Apparaten	Laptop	Kennis en vaardigheden	1	3	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	-	3	1	2,0	1,4	2,6	1,9	2,3	2,4
Apparaten	Laptop	Gestructureerd werken	3	3	2	1	3	1	1	1	1	5	5	3	-	4	1	3,0	1,4	3,6	2,4		
Apparaten	Laptop	Activiteiten uitvoeren	4	4	4	1	2	1	1	1	5	5	5	2	-	3	1	4,0	2,1	3,2	2,7		
Apparaten	Mobiel	Kennis en vaardigheden	-	3	3	1	2	2	1	2	5	1	3	1	-	1	1	3,0	2,3	1,4	1,9	2,6	
Apparaten	Mobiel	Gestructureerd werken	-	4	1	1	2	4	1	1	5	5	4	2	-	1	1	4,0	2,1	2,6	2,4		
Apparaten	Mobiel	Activiteiten uitvoeren	-	5	4	1	2	5	4	4	5	5	5	4	-	1	1	5,0	3,6	3,2	3,5		
Hulpmiddelen	MS Teams	Kennis en vaardigheden	3	4	5	4	3	3	5	4	5	1	5	3	4	4	1	3,5	4,1	3,0	3,5	3,6	3,5
Hulpmiddelen	MS Teams	Gestructureerd werken	2	5	5	3	2	4	4	4	5	1	5	4	5	4	4	3,5	3,9	3,8	3,5		
Hulpmiddelen	MS Teams	Activiteiten uitvoeren	4	5	5	5	3	4	4	5	5	1	5	3	5	4	4	4,5	4,4	3,7	3,9		
Hulpmiddelen	Opportunities	Kennis en vaardigheden	-	-	4	2	1	4	5	3	5	1	5	2	4	1	5	N/A	3,4	3,0	2,8	3,0	
Hulpmiddelen	Opportunities	Gestructureerd werken	-	-	4	2	4	4	3	4	5	1	5	2	5	1	5	N/A	3,7	3,2	3,1		
Hulpmiddelen	Opportunities	Activiteiten uitvoeren	-	-	3	2	4	4	3	4	5	1	5	2	5	1	5	N/A	3,6	3,2	3,0		
Hulpmiddelen	Rapporten uit BI-tool QlikSense	Kennis en vaardigheden	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4,5	4,1	4,2	4,0	3,8	
Hulpmiddelen	Rapporten uit BI-tool QlikSense	Gestructureerd werken	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	1	3	3,5	4,4	3,7	3,8		

Hulpmiddelen	Rapporten uit BI-tool QlikSense	Activiteiten uitvoeren	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	1	3	4,5	4,3	3,3	3,7		
Hulpmiddelen	Rapporteren in Excel	Kennis en vaardigheden	-	-	1	2	1	3	3	4	1	3	5	3	5	4	3	N/A	2,1	3,8	2,7	3,0	
Hulpmiddelen	Rapporteren in Excel	Gestructureerd werken	-	-	2	3	4	3	5	4	1	5	5	4	5	3	1	N/A	3,1	3,8	3,4		
Hulpmiddelen	Rapporteren in Excel	Activiteiten uitvoeren	-	-	2	3	3	3	4	4	1	3	5	2	5	3	1	N/A	2,9	3,2	2,9		
Hulpmiddelen	Trainingen en procedures	Kennis en vaardigheden	4	5	-	-	3	-	4	5	3	-	5	3	4	4	-	4,5	3,8	4,0	4,0	3,9	
Hulpmiddelen	Trainingen en procedures	Gestructureerd werken	-	5	-	-	3	-	4	4	3	-	5	3	4	4	-	5,0	3,5	4,0	3,9		
Hulpmiddelen	Trainingen en procedures	Activiteiten uitvoeren	4	5	-	-	3	-	4	4	3	-	5	2	4	4	-	4,5	3,5	3,8	3,8		
Software	Outlook	Kennis en vaardigheden	3	3	3	3	1	2	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3,0	2,7	3,3	2,8	3,2	
Software	Outlook	Gestructureerd werken	2	5	5	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3,5	3,6	3,7	3,3		
Software	Outlook	Activiteiten uitvoeren	3	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	5	5	4,0	3,9	3,7	3,5		
Software	QlikSense software	Kennis en vaardigheden	5	5	5	-	-	-	4	4	-	5	5	-	-	4	-	5,0	4,3	4,7	4,6	4,1	
Software	QlikSense software	Gestructureerd werken	3	4	1	-	-	-	3	4	-	3	5	-	-	3	-	3,5	2,7	3,7	3,3		
Software	QlikSense software	Activiteiten uitvoeren	4	5	4	-	-	-	4	5	-	5	5	-	-	3	-	4,5	4,3	4,3	4,4		
Software	VPN verbinding	Kennis en vaardigheden	1	3	1	3	1	4	4	5	5	3	1	3	1	3	3	2,0	3,3	2,3	2,5	2,7	
Software	VPN verbinding	Gestructureerd werken	2	3	1	4	1	4	4	4	5	5	1	2	1	3	3	2,5	3,3	2,5	2,7		
Software	VPN verbinding	Activiteiten uitvoeren	3	3	1	4	4	3	4	5	5	5	1	3	1	3	3	3,0	3,7	2,7	3,0		
Hardware	Desktop computer	Kennis en vaardigheden	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,0	N/A	N/A	3,0	3,3	
Hardware	Desktop computer	Gestructureerd werken	4	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,5	N/A	N/A	3,5		
Hardware	Desktop computer	Activiteiten uitvoeren	4	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,5	N/A	N/A	3,5		
Hardware	Beeldmonitor	Kennis en vaardigheden	3	3	3	-	1	4	1	4	-	-	1	-	-	3	3	3,0	2,6	2,3	2,3	2,9	
Hardware	Beeldmonitor	Gestructureerd werken	5	4	4	-	2	2	4	4	-	-	1	-	-	3	3	4,5	3,2	2,3	2,9		

Hardware	Beeldmonitor	Activiteiten uitvoeren	5	4	5	-	3	5	4	5	-	-	1	-	-	3	3	4,5	4,4	2,3	3,5	
Hardware	Bureaustoel	Kennis en vaardigheden	1	-	-	-	-	1	1	4	3	-	1	-	1	-	3	1,0	2,3	1,7	1,5	2,3
Hardware	Bureaustoel	Gestructureerd werken	1	-	4	-	-	1	1	4	3	-	1	-	1	-	3	1,0	2,6	1,7	1,8	
Hardware	Bureaustoel	Activiteiten uitvoeren	4	-	5	-	2	4	4	5	3	-	4	-	5	-	3	4,0	3,8	4,0	3,6	
Hardware	Headset	Kennis en vaardigheden	-	-	-	3	-	1	-	4	5	-	4	3	-	3	3	N/A	3,3	3,3	2,9	3,3
Hardware	Headset	Gestructureerd werken	-	-	4	3	-	3	-	4	5	-	4	4	-	3	3	N/A	3,8	3,5	3,3	
Hardware	Headset	Activiteiten uitvoeren	-	-	5	3	2	4	-	5	5	-	4	4	-	4	3	N/A	4,0	3,8	3,6	
Hardware	Muis en toetsenbord	Kennis en vaardigheden	5	3	-	-	-	-	1	4	3	-	1	4	-	3	3	4,0	2,7	2,8	2,7	3,0
Hardware	Muis en toetsenbord	Gestructureerd werken	5	3	4	-	-	-	4	4	3	-	1	4	-	3	3	4,0	3,8	2,8	3,1	
Hardware	Muis en toetsenbord	Activiteiten uitvoeren	5	3	5	-	2	-	4	5	3	-	1	5	-	3	3	4,0	3,8	3,0	3,3	

Gemiddelde scores per subgroep op variabele van een verkoopteam

Onderstaand tabel is een ander overzicht op basis van het Overzicht antwoorden respondenten en gemiddelden in deze bijlage. Er is hier een overzicht per onderdeel van een verkoopteam en als laatste een overzicht van het complete verkoopteam. Er is onderscheid gemaakt in de gemiddelde scores per variabele voor de verschillende subgroepen en een totaalscore per variabele.

Score van de subgroep op de variabelen binnen een verkoopteam			
<i>Verkoopteam binnendienst</i>	Kennis en vaardigheden	Gestructureerd werken	Activiteiten uitvoeren
Apparaten	2,5	3,5	4,5
Hulpmiddelen	4,2	4,0	4,5
Software	3,3	3,2	3,6
Hardware	2,8	3,3	4,0
Gemiddelde score variabele	3,2	3,5	4,2
<i>Verkoopteam buitendienst kantoorwerkers</i>	Kennis en vaardigheden	Gestructureerd werken	Activiteiten uitvoeren
Apparaten	1,9	1,8	2,9
Hulpmiddelen	3,5	3,7	3,7
Software	3,4	3,2	4,0
Hardware	2,7	3,3	4,0
Gemiddelde score variabele	2,9	3,0	3,6
<i>Verkoopteam buitendienst thuiswerkers</i>	Kennis en vaardigheden	Gestructureerd werken	Activiteiten uitvoeren
Apparaten	2,0	3,1	3,2
Hulpmiddelen	3,6	3,7	3,4
Software	3,4	3,3	3,6
Hardware	2,5	2,6	3,3
Gemiddelde score variabele	2,9	3,2	3,4
<i>Alle teams</i>	Kennis en vaardigheden	Gestructureerd werken	Activiteiten uitvoeren
Apparaten	1,9	2,4	3,1
Hulpmiddelen	3,4	3,5	3,5
Software	3,3	3,1	3,6
Hardware	2,5	2,9	3,5
Gemiddelde score variabele	2,9	3,1	3,5

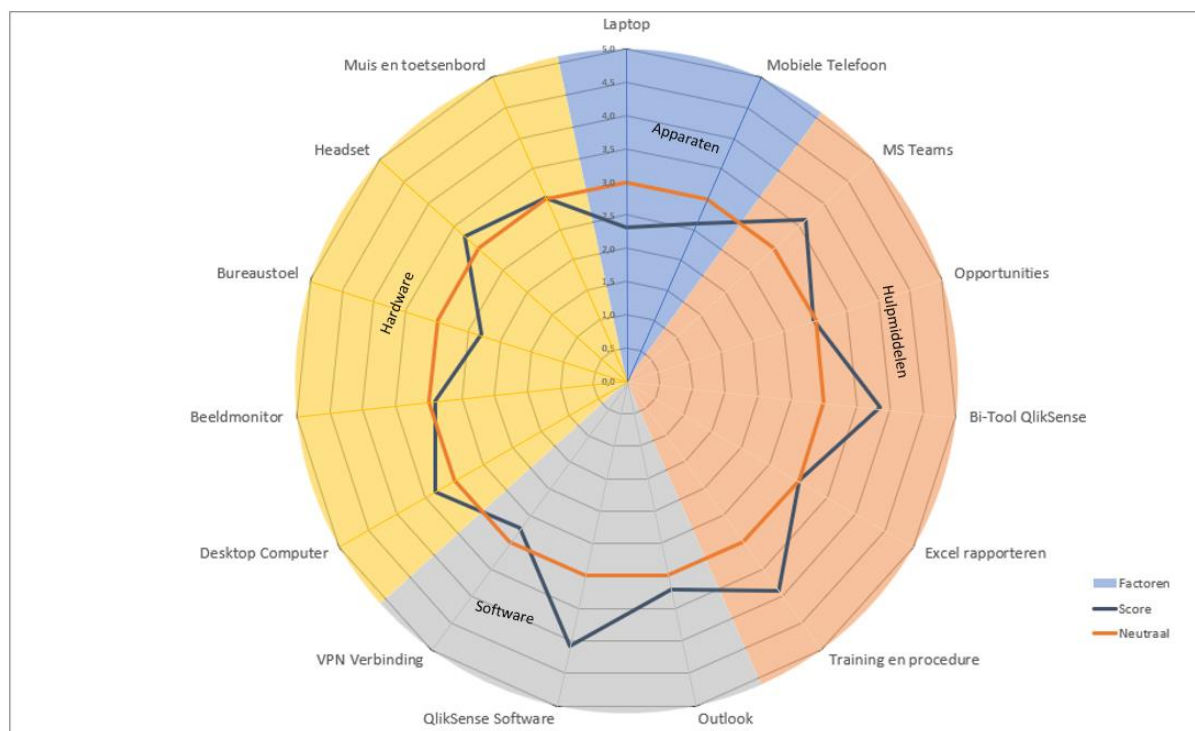
Gemiddelde scores per technologie en subgroep van een verkoopteam

Onderstaand tabel is een kleiner overzicht van de gegevens uit Overzicht antwoorden respondenten en gemiddelden in deze bijlage. Het geeft de gemiddelde scores per technologie weer, waarin de drie scores op de drie variabelen tot een gemiddelde zijn berekend over deze variabelen per technologie. Hierin zijn alle scores, in hoeverre het de verkoopmedewerkers helpt in het uitvoeren van de werkzaamheden samengebracht in een gemiddeld per technologie en per subgroep.

Subgroep	Technologie	Gemiddelde per technologie	Gemiddelde per subgroep
Apparaten	Laptop	2.3	2.4
Apparaten	Mobiel	2.6	
Hulpmiddelen	MS Teams	3.6	3.5
Hulpmiddelen	CRM Module - Opportunites	3.0	
Hulpmiddelen	BI-tool - QlikSense	3.8	
Hulpmiddelen	Excel rapporteren	3.0	
Hulpmiddelen	Trainingen en procedures	3.9	
Software	Outlook overstap	3.2	3.3
Software	QlikSense software	4.1	
Software	VPN verbinding	2.7	
Hardware	Desktop computer	3.3	3.0
Hardware	Beeldmonitor	2.9	
Hardware	Bureaustoel	2.3	
Hardware	Headset	3.3	
Hardware	Muis en toetsenbord	3.0	

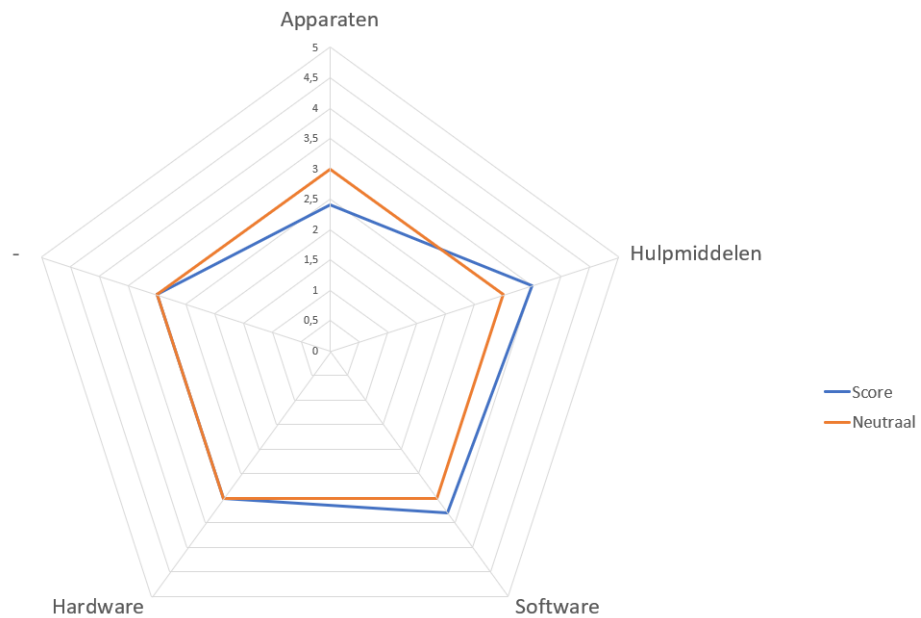
Overzicht scores per technologie van een verkoopteam

Dit figuur geeft de gemiddelde scores per technologie van de tabel: Gemiddelde scores per technologie en subgroep van een verkoopteam, weer per subgroep. Daarnaast is hier een neutrale normlijn toegevoegd voor het inzicht in hoeverre de technologie erboven of eronder zit.



Overzicht scores per subgroep van een verkoopteam

In onderstaand figuur zijn de scores per subgroep uit: Gemiddelde scores per technologie en subgroep van een verkoopteam, weergegeven ten opzichte van een neutrale normwaarde. Deze waarde is weergegeven om inzichtelijk te maken of een subgroep boven of onder deze norm zit.



Bijlage I: Interviewverslagen klanten

De interviewverslagen zijn vanwege privacy redenen niet opgenomen in dit verslag en beschikbaar gesteld aan de begeleider van de scriptie.

Bijlage J: Gegevensanalyse deelvraag 4

Categorieën vanuit de data op de gewenste situatie van de klanten

In onderstaand tabel zijn de categorieën weergegeven die uit de interviewverslagen met klanten zijn gehaald en waarvan is aangegeven dat het voor de klanten belangrijk is voor een verkoopmedewerker om te gebruiken of doen per variabele in het contact met klanten. Daarnaast is er per categorie een korte uitleg toegevoegd. In de laatste kolom “gewenste situatie” is de gemiddelde score per variabele van de klanten weergegeven, welke het belang van de variabele voor de klanten weergeeft.

Variabele	Componenten succes	Gewenste situatie
Taakvariabele	<p>Communicatie: via telefoon, e-mail of WhatsApp.</p> <p>Voorkeur: Telefoon – gewoon bellen met de mobiel.</p> <p>Voorkeur: Videocommunicatie – MS Teams, Zoom, Skype, BlueJeans. Helpen allemaal om meer menselijke gesprekken te hebben.</p> <p>Voorkeur: E-mail – nodig voor de communicatie en te kunnen reageren wanneer je zelf wilt.</p> <p>Voorkeur: WhatsApp – voor snel schakelen met de partners.</p> <p>Voorkeur: Webinars – participatie ligt veel hoger en helpt qua activiteiten om snel op één lijn te komen met je leveranciers en klanten.</p> <p>Terugkerend: Eens in de zoveel weken</p> <p>Terugkerend: Eens in de zoveel maanden</p> <p>Terugkerend: Eens in de zoveel kwartalen</p> <p>Laagdrempeligheid: ik hou niet van hagedruk sales technieken om mij iets aan te smeren.</p> <p>Voorzien van informatie: Als je een goed product hebt, heb ik alleen de informatie nodig om mijn beslissing te maken.</p> <p>Leveren van producten: Als de levering goed en soepel gaat, kom ik terug voor meer aankopen.</p> <p>Probleem oplossend: Mocht er iets niet goed gaan, dan moet het direct goed worden opgelost.</p> <p><i>Gewenste situatie - quotes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik heb de gewenste situatie qua communicatie met mijn leveranciers het liefst neutraal. Mijn ideale situatie zit niet heel hoog in het aantal activiteiten met mijn leveranciers. - Ik heb de juiste informatie nodig en daarna hoeft er van mij niet veel aan activiteiten te gebeuren. 	3.6
Persoonsvariabele	<p>Reactievermogen: Als ik het antwoord op mijn vraag direct krijg, weet ik dat ik een vaardig persoon tegenover mij heb.</p> <p>Doorlooptijd: Ik heb een antwoord van onze leverancier snel nodig, want mijn klanten wachten meestal ook met vragen.</p> <p>Zelfkennis: De kennis hebben om te weten dat je het antwoord niet weet, maar dan direct mij in contact brengt met de juiste persoon.</p> <p>Informatie vaardig: Informatie van de producten delen en daarbij niet meer informatie erbij verzinnen waardoor het onlogisch is.</p> <p>Betrouwbaarheid: vertrouwen en productkennis moet nu echt overgebracht worden in plaats van de klant voor een evenement uit te nodigen en in te palmen. Dit maakt een sales persoon betrouwbaarder.</p> <p><i>Gewenste situatie - quotes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik heb iemand nodig die de kennis en vaardigheden van het product heeft, want hij vertegenwoordigd het product. Dat is dan ook weer een groot onderdeel van ons succes! 	4.7
Structuurvariabele	<p>Doel: Als ik word gebeld, heb ik graag dat iemand ook belt met een achterliggend doel.</p>	4.3

	<p>Timing: Weten wanneer er in een gesprek een luisterend oor geboden moet worden en wanneer er zaken worden besproken.</p> <p>Efficiënt: tegenwoordig moet er tijdens de vergaderingen op afstand to-the-point worden gecommuniceerd en in een korte periode veel waardevolle informatie worden gedeeld.</p> <p>Georganiseerd: om succesvol te zijn moet je georganiseerd zijn en weten hoe de situatie bij de klant ervoor staat.</p> <p>Organisatiestructuur: Ik moet weten binnen de organisatie wie ik moet bereiken voor welke vraag en wanneer iemand wegvalt, wie ik dan moet bereiken.</p> <p>Bereikbaarheid: Hebben van alle contactpunten als structuur van de organisatie, zoals: e-mail, bellen, website, bestellen online, video bellen en reactievermogen op aanvragen.</p>	
Technologievariabele	<p>Persoonlijke aanpak: De technologieën bieden in een tijd van sociale afstand toch een persoonlijke/menselijke aanpak in het klantcontact.</p> <p>Productiviteit: Het is nodig om actief te zijn tijdens een video belletje en daar gaat de productiviteit ook enorm van omhoog.</p> <p>Efficiënt: De juiste informatie van de juiste personen wordt efficiënter met elkaar gedeeld.</p> <p>Integratie: Aangezien al onze systemen nu meer met technologieën draaien, verwachten we dit ook van onze leveranciers.</p> <p>Kwaliteit: Online meetings verhogen de kwaliteit van de vergaderingen.</p> <p><i>Gewenste situatie - quotes:</i></p> <p>- Ik hoef niet per se in de gewenste situatie al mijn meetings digitaal te hebben met mijn sales persoon en heb ook graag fysieke meetings. Dit is voor mij dus neutraal.</p>	3.8

Categorie benoemd per respondent

In onderstaand tabel is er per klant/respondent (A – E), weergegeven welke categorie er in zijn interviewverslag naar voren is gekomen. Deze zijn in het interviewverslag gemarkeerd ter validatie.

Variable	Categorie	A	B	C	D	E
Taakvariabele	Communicatie telefoon	X	X	X	X	X
Taakvariabele	Communicatie videocommunicatie		X	X	X	
Taakvariabele	Communicatie e-mail	X		X	X	X
Taakvariabele	Communicatie WhatsApp			X		X
Taakvariabele	Communicatie Webinars				X	
Taakvariabele	Frequentie communicatie wekelijks	X				X
Taakvariabele	Frequentie communicatie maandelijks		X	X		
Taakvariabele	Frequentie communicatie per kwartaal				X	
Taakvariabele	Laagdrempeligheid	X				X
Taakvariabele	Informatievoorziening	X	X	X	X	X
Taakvariabele	Leveren van producten				X	
Taakvariabele	Probleem oplossend		X		X	
Persoonsvariabele	Reactievermogen	X	X		X	
Persoonsvariabele	Doorlooptijd				X	
Persoonsvariabele	Zelfkennis	X				
Persoonsvariabele	Informatie vaardig	X	X	X	X	X
Persoonsvariabele	Betrouwbaarheid			X		X
Structuurvariabele	Doel	X		X		
Structuurvariabele	Timing				X	
Structuurvariabele	Efficiënt	X				X
Structuurvariabele	Georganiseerd	X	X	X		X
Structuurvariabele	Organisatiestructuur				X	
Structuurvariabele	Bereikbaarheid			X	X	X
Technologievariabele	Persoonlijke aanpak	X				
Technologievariabele	Productiviteit	X		X		
Technologievariabele	Efficiënt	X	X	X		X
Technologievariabele	Gebruikersgemak		X			X
Technologievariabele	Integratie				X	
Technologievariabele	Kwaliteit				X	

Overzicht scores gewenste situatie respondenten

Onderstaand tabel geeft de gegeven scores van de gewenste situatie per respondent weer, met in de laatste kolom de gemiddelde van alles respondenten.

Variable	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	Gewenste situatie gemiddelde
Taakvariabele	3	4,5	3,5	3	4	3,6
Persoonsvariabele	5	4,5	4	5	5	4,7
Structuurvariabele	5	4	3,5	5	4	4,3
Technologievariabele	4	4,5	3,5	3	4	3,8

Bijlage K: Gegevensanalyse deelvraag 5

Categorieën vanuit de data op de klanttevredenheid

In onderstaand tabel zijn categorieën benoemd die uit de klanttevredenheid komen in de interviewverslagen van de klanten. Daarnaast is er een gemiddelde klanttevredenheidsscore benoemd in de laatste kolom.

Variabele	Ervaren categorieën	Klanttevredenheid
Taakvariabele	Communicatie: Ik ben precies het aantal keren gecontacteerd als gewenst. Ik voel me nooit geïrriteerd wanneer mijn sales persoon contact met mij opneemt. Bereikbaar voor communicatie: Naast het bereiken van ons, zijn jullie ook goed bereikbaar voor communicatie wanneer ik jullie nodig ben. Voorzien van informatie: goede training sessies met de juiste informatie ontvangen. Begrip: Jullie staan altijd klaar om ons te helpen en hebben altijd onze uitdagingen begrepen, dat vind ik heel erg fijn. Er zijn nooit harde discussies geweest, altijd constructieve discussies.	4.6
Persoonsvariabele	Vaardig: Elke keer dat ik een vraag heb, ook al is het een technische vraag, weet mijn sales persoon er direct antwoord op te geven of brengt ze mij in contact met de juiste persoon. Klantvriendelijkheid: Klantgericht werken en helpen bij het adresseren van problemen met de juiste oplossing. Betrouwbaarheid: De juiste informatie is met mij gedeeld en heb dit als prettig ervaren Adviserende rol: Als ik producten koop, wil ik graag geadviseerd worden in plaats van verkocht. Dit doen jullie goed. Goed contact: Ik was wel met jullie in contact en dat was goed. Als ik kijk van sinds het begin, toen waren jullie minder actief met ons. In het afgelopen jaar is het wel veel actiever geworden.	4.3
Structuurvariabele	Timing: Erg tevreden over het aantal keren dat ik gebeld word en het voelt altijd goed. Erg fijne samenwerking. Bereikbaarheid: Jullie doen het erg goed met alle contactpunten als structuur van de organisatie, zoals: e-mail, bellen, website, bestellen online, video bellen en reactievermogen op aanvragen. Parate kennis beschikbaar: Altijd de juiste kennis en voorbereiding om te weten waar de sales persoon over praat.	4.8
Technologievariabele	Efficiënt: Informatie wordt altijd snel en vriendelijk tussen elkaar gedeeld, erg blij mee! Bereikbaarheid: De technologieën hebben gezorgd voor een betere bereikbaarheid.	4.5

Categorie benoemd per respondent

In onderstaand tabel is er per categorie binnen een variabele benoemd door wie de categorie is benoemd. Hierin zijn de respondenten weergegeven van A tot en met E.

Variabele	Categorie	A	B	C	D	E
Taakvariabele	Communicatie	X				X
Taakvariabele	Bereikbaar voor communicatie		X	X	X	X
Taakvariabele	Informatievoorziening	X			X	
Taakvariabele	Begrip			X		
Persoonsvariabele	Vaardig	X				X
Persoonsvariabele	Klantvriendelijkheid		X		X	
Persoonsvariabele	Betrouwbaarheid				X	
Persoonsvariabele	Adviserende rol	X				X
Persoonsvariabele	Goed contact		X	X	X	X
Structuurvariabele	Timing		X			
Structuurvariabele	Bereikbaarheid		X			
Structuurvariabele	Parate kennis beschikbaar					X
Technologievariabele	Efficiënt	X			X	X
Technologievariabele	Bereikbaarheid		X			

Overzicht scores klanttevredenheid respondenten

In onderstaand tabel is de gewenste situatie van de respondenten weergegeven met in de laatste kolom de gemiddelde van alle respondenten.

Variabele	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	Klanttevredenheid gemiddelde
Taakvariabele	5	5	4	4	5	4,6
Persoonsvariabele	5	4,5	3	4	5	4,3
Structuurvariabele	5	4,5	4,5	5	5	4,8
Technologievariabele	5	5	3,5	4	5	4,5